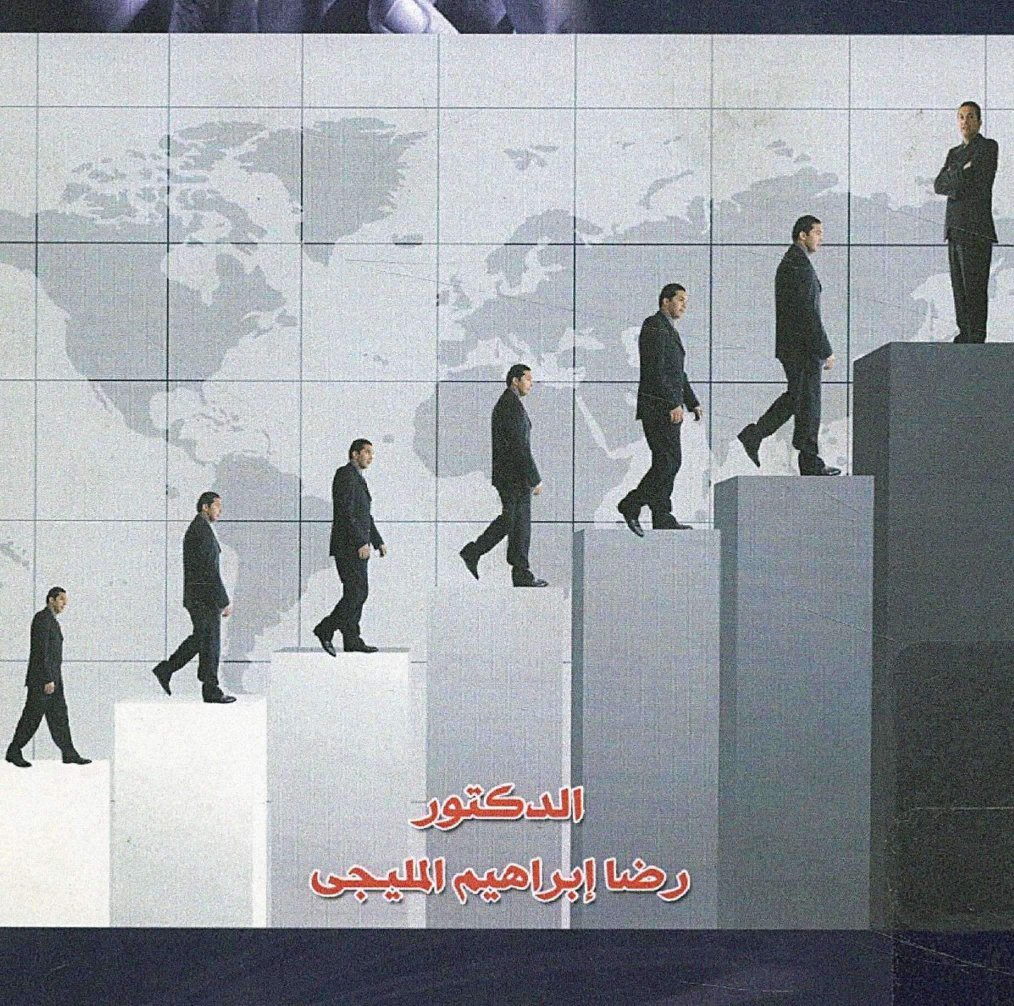
إدارة التميز المؤسسى

بين النظرية والتطبيق



الدكتور
رضا إبراهيم المليجى

عالم الكتب

إدارة التميز المؤسسى

بين النظرية والتطبيق

تأليف

د/ رضا إبراهيم المليجى

دكتوراه الإدارة التربوية وضمان الجودة

كلية التربية جامعة بنها



٣٨ ش عبدالخالق ثروت - القاهرة

١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م

المليجى، رضا إبراهيم
إدارة التميز المؤسسى
تأليف رضا إبراهيم المليجى. —ط ١ . —القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٢.
٢٨٧ ص ؛ ٢٥ سم .
رقم الإيداع : ٣٢٢٨ /٢٠١٢
تدمك ٦ـ ٨٦٦ ـ ٢٣٢ ـ٩٧٧
١ـ الإدارة التربوية.
٢ـ التخطيط التربوى
أ —المليجى، رضا إبراهيم
بـ العنوان ٣٧٩.١٥

عالم الكتب
نشر —توزيع ـطباعة

* الإدارة: ١٦ شارع جواد حسنى القاهرة
تليفون : ٢٣٩٢٤٦٢٦
فاكس: ٠٠٢٠٢٢٣٩٣٩٠٢٧

* المكتبة: ٣٨ شارع عبد الخالق ثروت —القاهرة
تليفون: ٢٣٩٢٦٤٠١ —٢٣٩٥٩٥٣٤
ص. ب ٦٦ محمد فريد
الرمز البريدى : ١١٥١٨

* الطبعة الأولى: ١٤٣٣ هـ ـ ٢٠١٢ م
* رقم الإيداع: ٣٢٢٨ / ٢٠١٢
* الترقيم الدولى: I.S.B.N
٩٧٧ ٢٣٢ ٨٦٦ ٦

* الموقع على الإنترنت : www.alamalkotob
* البريد الالكترونى: info@alamalkotob

* طباعة : مكتب عالمية جروبـ بنها

المقدمة :

يفرض مجتمع القرن الحادى والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز فى الأداء على المستويين الفردى والمؤسسى، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التى أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين فى المؤسسات، وتلى ذلك حركة البحث عن التميز In Search for Excellence، التى أكدت أن تحقيق التميز المؤسسى يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها.

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسى فى ظل ما يشهده العصر الحالى من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت فى: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات فى أساليب العمل، والتحول النوعى الواضح فى تركيبة الموارد البشرية العاملة فى مختلف المؤسسات، وتعدد المداخل الإدارية التى يمكن الاستفادة منها فى تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز فى الأداء، ولعل إدارة التميز المؤسسى أحد هذه المداخل التى تسهم فى تحقيق النجاح التنظيمى، والفعالية التنظيمية، وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية.

وتتطلب إدارة التميز المؤسسى إحداث تغييراً جذرياً فى المناخ التنظيمى السائد داخل المؤسسة ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الكتاب، الذى يتناول فى مجمله إدارة التميز المؤسسى كأحد المداخل المعاصرة فى مجال العلوم الإدارية والإدارة التربوية، والتى تسهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وإكسابها القدرة على التكيف والبقاء، والتطوير والتحسين المستمر للممارسات الإدارية بها، ويستعرض بعض الرؤى التنظيرية والنماذج التطبيقية لإدارة التميز، ووضع

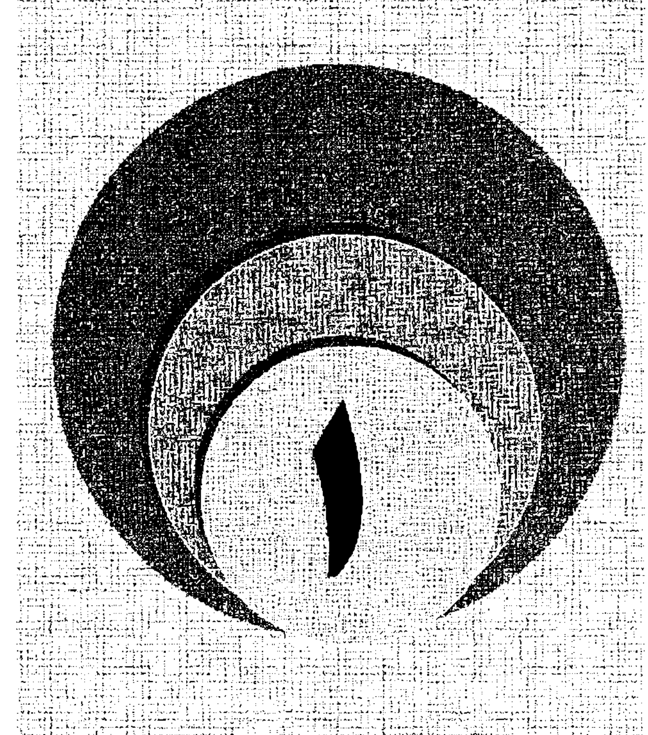
رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق إدارة التميز المؤسسى من خلال تحديد متطلبات ومرتكزات تطبيقها، على النحو التالى:

- **الفصل الأول:** ويحاول إلقاء الضوء على طبيعة التميز المؤسسى من خلال توضيح مفهومه، وفلسفته وأهدافه، وأهم محدداته، ومبادئه، وأبعاده، وتناول التميز المؤسسى من منظور إسلامى.
- **الفصل الثانى:** ويتناول هذا الفصل أساسيات إدارة التميز المؤسسى من حيث نشأتها ومراحل تطورها، ومفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأسسها، وأهم معوقات تطبيقها.
- **الفصل الثالث:** ويتناول بعض مداخل إدارة التميز ومنها: الإدارة الإلكترونية، والهندسة الإدارية، والإدارة الإستراتيجية.
- **الفصل الرابع:** ويحاول إلقاء الضوء على ماهية الثقافة المؤسسية، وعناصرها، ومحدداتها، وثقافة التميز المؤسسى، وخصائصها، ومكوناتها، بالإضافة إلى كيفية إدارتها.
- **الفصل الخامس:** ويتناول بعض نماذج إدارة التميز المؤسسى من خلال استعراض بعض النماذج الأمريكية، والنموذج الأوروبى، وبعض النماذج اليابانية، بالإضافة إلى بعض النماذج العربية.
- **الفصل السادس:** ويركز على التمكين الإدارى وإدارة التميز، من حيث خلال تناول مفهومه، وأهميته، ومبادئها، ومحدداته، وأبعاده، ومعوقاته، ودوره فى تحقيق الإدارة المتميزة .
- **الفصل السابع:** ويحاول تناول أساسيات القياس المقارن بالأفضل، وكيفية توظيفه فى تحقيق التميز المؤسسى.
- **الفصل الثامن:** ويركز على أهم مرتكزات عملية تطبيق إدارة التميز، ومتطلبات التطبيق، وإجراءاته، ودور الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة فى فعالية تطبيقها، بالإضافة إلى معايير إدارة التميز المؤسسى.

وبعد فإننا نرجو أن يكون هذا الكتاب ذو فائدة للقائمين على تطوير المؤسسات فى الوطن العربى، والعاملين فى مجال التعليم، والتطوير التنظيمى للمؤسسات، وأن يكون عاملاً محفزاً للتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسى، والجودة، والنجاح التنظيمى.

المؤلف

ديسمبر ٢٠١١م



الفصل الأول

التميز المؤسسي

"طبيعته ومحدداته"

الفصل الأول

التميز المؤسسى "طبيعته ومحدداته"

مُقـدمة :

يشهد مجتمع القرن الحادى والعشرين تغيرات هائلة ومتعددة سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى، وذلك فى المجالات المعلوماتية، والتكنولوجية، والاتصالية، وانعكس تأثير هذه المتغيرات على مؤسسات المجتمع المختلفة، وصاحب ذلك مجموعة من التوجهات الفكرية التى تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد، والتنمية البشرية باعتبارها غاية لكل تقدم اقتصادى واجتماعى، والاهتمام بالعلم، والبحث العلمى، كركائز أساسية فى المنظومة العالمية الجديدة، وإعادة النظر فى طريقة إدارة المؤسسات، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابى مع الثورة المعلوماتية التى أضحت إحدى أهم السمات المميزة للقرن الحادى والعشرين.

وفى ظل هذا الكم من التغيرات والتطورات أصبح تحقيق الجودة والتميز المؤسسى غاية كل مؤسسة تسعى للدخول فى المنافسة العالمية فى ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبالأحرى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادى والعشرين يقبل الأداء النمطي الذى تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التى تدار بهيكل تنظيمى هرمى، فالتميز المؤسسى يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والتنوع، والبعد عن الروتين الوظيفى، وتشجيع الإبداع التنظيمى، والتجديد الذاتى، والتغيير في أساليب العمل الإداري.

وقد نتج عن ذلك أن أضحى تحقيق التميز المؤسسى بمثابة توجه مهم للمؤسسات –على اختلاف مستوياتها– حيث يعمق التفكير الإستراتيجى لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم نظام إدارة التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء، ليضفي مزيداً من الرصانة والوضوح، على الدعوات التي كانت دائماً تنادي بالاهتمام

بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسى، وتطبيق إدارة التميز فى جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية.

ومن هنا تأتى أهمية هذ الفصل الذى يحاول إلقاء الضوء على طبيعة التميز المؤسسى وأهم محدداته، ومبادئه، والتميز المؤسسى من منظور إسلامى، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالى:

١ – مفهوم التميز المؤسسى:

انشغلت عديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسى، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية فى الإدارة فى تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة فى مجال الإدارة ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التى تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة، و العمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وفى الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، وفيما يلى عرض لبعض تعريفات التميز المؤسسى:

يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع.

والتميز المؤسسى يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج،

وبمعنى آخر فإنه تعنى مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة فى الخدمات التى تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود مؤسسة.

ويشير التميز المؤسسى إلى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

كما يعرف التميز المؤسسى بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

والتميز المؤسسى عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لهاة، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدى التميز المؤسسى إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب، والإهدار، وإعادة الأعمال.

ويرتبط مفهوم التميز المؤسسى بعدة جوانب، **أولها:** أن التميز يعنى تحقيق الدقة والاتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، **وثانيها:** يكمن فى النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط فى ظروف محددة، **وثالثها:** أن الجودة تعنى القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردى، **ورابعها:** أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادى، **وخامسها:** أن التميز شئ ما يناسب منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج.

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما:

- البعد الأول :أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- البعد الثاني :أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز المؤسسي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردى والمؤسسى، فى ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية.

والتميز المؤسسى كمفهوم له دلالته حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً (تميزاً) في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويعرف التميز المؤسسى بأنه المعرفة التي يتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى بالنظر إلى موارد المؤسسة وسياقها، ومن خلال اهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والاستجابة لها بطريقة أصيلة دون المساومة على حريتها واستقلالها، ومن خلال رعاية التجريب ودعمه، بل وعلى التشجيع على التعلم، ومن خلال العمل على ما تعلمته عن نفسها بطريقة تجعل الأفراد العاملين أشد ارتباطاً بالمساهمين وببعضهم البعض.

ويقصد بالتميز المؤسسى عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر، والابتكار الإدارى، والإبداع التنظيمى، وبناء شراكات ناجحة، وبذلك فإن التميز المؤسسى يعنى محاولة المؤسسات استغلال الفرص والتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية الموارد البشرية والمادية، والحرص على الأداء.

وهناك من يرى أن التميز المؤسسى يشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي هدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وهو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها، والبيئة المحيطة.

ويعبر التميز المؤسسى عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة.

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسى وسبل تحقيقه، ففى حين ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فإن البعض الآخر ينظر إليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت فى مجملها على أن

التميز المؤسسى يعنى التفوق المستمر في الأداء المؤسسى، وتحقق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسى.

٢- فلسفة التميز المؤسسى وأهدافه:

تعد الفلسفة نتاج عديد من النظريات السائدة، أو هى وليدة للفلسفة التى يتبناها مجتمع ما، وجزء منها، أو جزء مما تفرضه سلطة ما، فعلى سبيل المثال يأخذ النظام التعليمى لأي بلد فى اعتباره عدة عوامل منها: طبيعة المجتمع، والتقاليد التربوية السائدة فيه، والطبيعة البشرية، والمفاهيم العلمية التربوية، وبالتالي يعكس النظام الطموحات والأهداف التى تسعى أمة من الأمم تحقيقها وتحملها كمسئولية للأجيال الجديدة، التى يتم إعدادها لتحمل أمانة المستقبل.

وترتبط التربية كعلم له توجهه بالفكر الفلسفي للمجتمع، حيث يقوم جماعة من المربين والفلاسفة بتطوير هذا الفكر، وتتضح العلاقة بين الفلسفة والتربية فى وضع الأسس والمنطلقات التى تعتمد عليها محاولات تطوير العملية التربوية وتنسيقها، وتحسينها، وتعديلها في ضوء المشكلات الثقافية التى تواجه المجتمع وصراعاتها التي تبلورها الفلسفة، وكذلك من خلال هذا النشاط الذي تحتاجه هذه الجماعة إلى النقد، والتعديل، والتحليل، والتأمل، ومعنى هذا أن هذه الجماعة تحتاج إلى معارف ومناهج العلوم المختلفة، سواء منها ما كان تطبيقياً، أو اجتماعياً، أو إنسانياً، حتى يتسنى لها النظرية التربوية.

وتقوم فلسفة التميز المؤسسى على مجموعة من المنطلقات، يأتى فى مقدمتها أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والأداء القوية في ضبط الانفجار السكاني، وأن الوصول إلى المؤسسة المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة، وأن الوظائف الأساسية للتعليم هي البنية المعرفية في شتى

المجالات المعرفية، ثم البحث العلمي ثم خدمة المجتمع إما بما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية، وأن التعليم المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة، والمساهمة في تطويرها، وتنطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً متميزاً، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة.

وتؤكد فلسفة التميز المؤسسى أن تحقيق التميز يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية بدلاً عن الاختزال، والتحول من ثقافة الاجترار والتكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التفتت والانعزال، والارتباط بتحسين الأداء وليس بالتقويم، والتشجيع على الاختيار أي تعليم يهدف إلى التميز ويكفل التميز للجميع، كما أن تميز التعليم في إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل، يستلزم تحديد أولويات التنمية وحصر الإمكانات القائمة والاحتياجات المطلوبة، والأهداف المبتغاة على المدى القريب والبعيد.

وتقوم فلسفة التميز المؤسسى على مدخلين، أولهما: مدخل تعددي للقيم، ويسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها، وثانيهما: مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمؤسسة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسات، والنسق القيمى والثقافى السائد بها، وخاصة القيم والمعايير والمعتقدات الثقافية المرغوبة فى محيط العمل..

وتستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز لعل من أبرزها ما يلى:

- **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن نحقق التميز فى جزء ونترك باقى عناصر المؤسسة.
- **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن عملية إصلاح وتجديد التعليم حتى يصل للتميز، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة

معينة، وأن يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.

- **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن ترتبط التغييرات والتجديدات في المؤسسة الراغبة في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
- **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن ن تحقيق التميز في التعليم يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.
- **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعديه الرأسى والأفقى، بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلى، ومتابعة فعاليات التميز المؤسسي والتأكد من أن ما وضعن خطته صح تنفيذه، وأن الأمور تسير في مسارها الصحيح.
- **استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز:** حيث إن تحقيق التميز في التعليم يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع.
- **مأسسة التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف وأصحاب المصالح في تحقيق التميز، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة.

أما بالنسبة لأهداف التميز المؤسسي، فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع

المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغير.

كما تتضمن أهداف التميز المؤسسي ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات، والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط معدل الشكاوى، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.

بالإضافة لذلك، فإن التميز المؤسسي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية فى سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التى تؤثر فى جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسئوليات لكل فرد فى المؤسسة ، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعى تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط

الجيد لعمليات التميز المؤسسى من خلال تواجد فـرق التفتـيش والمتابعـة، وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإداريـة فـى المؤسسـة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعى، وتحقيق فعالية الاتصال.

وقد أصبح التميز المؤسسى ضرورة من ضرورات التطـوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقـدرات جميـع العـاملين، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطـوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانـة التنظيميـة (القـوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمـي)، وتحديـد الوسـائل والطـرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.

بالإضافة لذلك، فإن المؤسسات التى ترغب فى تحقيق التميـز هـي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقـدار تطورهـا لتحديد ما تريد أن تطوره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيـذ هـذا التطور، وتتبع أهمية التميز المؤسسي من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خـلال تحقيـق معـدلات التغييـر السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانـة التنظيميـة، وتنمية القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ثم تنامي الشعور بالتميز، والقدرة على توظيـف التكنولوجيـا فـي المعلومات.

ويشكل التميز موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر، حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا ومنها: الإنتاجية العالية، وعلاقات عمل وتوظيف أفضل، وتنسيق تعاونى للجهود، والتفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، وتوحيد واستمرارية أهداف الجودة، ومواصفات لعلاقات الأنظمة الفرعية، وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة فى المؤسسة، وتكامل الأنشطة الحيوية لنظام كلي فعال.

٣ – خصائص التميز المؤسسى:

يؤدى تحقيق التميز المؤسسى إلى حدوث تحسن ملموس فى مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسى ما يلى:

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميـــــع الوحـــدات بالمؤسسة.
- توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبينة على أسس علمية.
- وجود هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
- توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظــف.
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
- وضوح وتحديد الإجراءات العمليـــة اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
- ارتفـــاع ملحوظ لدافعيـــة وانتمـــاء والتزام ومشاركة العاملين.
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشـــرفين والعـــاملين فـــي المؤسسات.
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بـــين جميـــع العاملين في المؤسسات.
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسســـات والعمل بروح الفريق.
- وجود احترام وتقـــديـــر مرضى للمؤسسات محلياً وعالمياً.
- امتلاك جميع العاملين المعارف والمهـــارات اللازمـــة لتحقيـــق التميـــز المؤسسى.

- حل المشاكل باستمرار، وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- إمكانية تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد.
- توافر نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

ومن أبرز الخصائص التي يختص بها التميز المؤسسى: احترام تعدد الآراء، والتقويم الذي تترتب عليه نتائج وأن يكون تقويماً مستمراً واستخدام معطيات التقويم، ووجود قيادات ذات رؤى قائمة على المشاركة، ويعد أعلى العناصر أهمية بالإضافة إلى دعم القادرة المتعاونين والمنفتحين الذين يبذلون الجهد إلي التوصل إلى قرارات جماعية، واحترام الاختلاف، ومعرفة الذات، ويتضمن معرفة ما لديها من ثقافات وبيئات وافتراضات وقيم ونماذج ذهنية وما لدى الآخرين، ودعم التفكير النظمى، ويعني استكشاف وفهم كيف تتفاعل جميع العناصر المؤسسة وبيئتها، والتفاعل المفتوح والمنتج، تشتمل على أساليب صحية لإدارة الصراع، والتركيز الخارجي على البيئة والمتعاملين والنتائج، وتقويم آثار القرارات الجماعية بما يمكن من حصول تعلم الجماعة، ووجود نوع من الالتزام التنظيمى والمهنى، وتعزيز التزام الأفراد بصالح الجماعة ورفاهيتها، والتركيز على التعلم الفردى والجماعى والتنظيمى، ومحاولة تغيير السلوكيات بناء على تفحص القيم ونتائج العمل، وجمع المعلومات عن ثقافة المؤسسة وبيئتها والعمل عليها.

كما تتضمن خصائص التميز المؤسسى ما يلى:

- قبول الأعمال الصعبة: حيث يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادة الكفؤة: حيث إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- الخبرات البعيدة عن العمل: حيث إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل،
- وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب: حيث إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به ا، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

٤ – مبادئ التميز المؤسسى وأسسه:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسى ومنها:

- مبدأ ديمقراطية القيادة، وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- مبدأ القابلية للتغير، ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- مبدأ الاستقلالية، وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه كما تعي اعتماد المهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

- مبدأ الاقتراب من العملاء، من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- مبدأ الإنتاجية، بمعنى تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- مبدأ المستقبلية، ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- مبدأ الابتكارية، وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها، ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية لها وتوظيفها وإنتاجها.
- مبدأ البساطة والتسهيل، إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في الشركات المميزة التي تعتمد الأشكال السهلة للمهمات، إذ أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة إلى التعقيد.
- مبدأ المركزية واللامركزية، وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.
- مبدأ التنافسية.
- مبدأ الشراكة المجتمعية.

وهناك من يضيف مبادئ أخرى ومنها: التركيز على العملاء، والقيادة والثبات على الأهداف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتنمية العاملين وإشراكهم، والإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وتطوير الشراكة مفهوماً وممارسة، والتعلم المستمر، والمسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

وقد اتفق بعض الباحثين حول مجموعة من المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التميز المؤسسي، وتسهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:

- **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، وهذا من مطلق أن ما تتميز به الآن سيكون إذاً، ولذلك فعملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.
- **الشمولية:** حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معية منها بصورة أفضل ١٠٠%، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول أن نحقق ١% أفضل في أداء كل جزئية، ولاشك أن النظرة الشمولية في التميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة.
- **التركيز على التوقعات المستقبلية:** حيث إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز، فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.
- **توافر مقومات التميز:** حيث يؤيد العالم "دافيز في مقولته بأن التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، إن من يريد التميز المؤسسي الحقيقي لابد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسة، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية البشر وقدراتهم الكامنة.
- **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث إن التميز المؤسسي لكي يكون مجدياً وملحوظاً يتحتم أن يكون متمركزاً على

الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا نبعثر جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسى وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.
- **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** فلو افترضت المنظمة أنها وصت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجياتها على هذا الأساس فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين، وأن نبعد كل البعد عن التكلم بأمجاد الماضي ونتكلم عن أمجاد الحاضر والمستقبل.
- **المناخ الملائم للعمل:** لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة "رياض الأطفال" إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يرتكز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الرئيسة للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاث٤ة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين بالمنظمة.

ويوجد العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسى، والتي تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها حيث يحدد البعض أسس التميز فى: الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء،

وتحديد إستراتيجية محددة لخدمة العملاء، ووضع معـــايير أو مســـتويات أداء للخدمة، وتدريب ودعم الأفراد العاملين لتقديم خدمة جيـــدة للعمـــلاء، وتقـــدير ومكافأة الإنجاز، وتحليل المعلومات، ونقل المعرفة عبر وحـــدات المؤسســـة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير إدارة الموارد البشرية، والعمـــل بـــروح الفريـــق الواحد، وترسيخ الثقافة، والمساءلة، والاستغلال الأمثـــل للمـــوارد المتاحـــة، والقيادة، والتركيز على رضا العميل، وقياس الأداء.

أما "بيترز وروبرت ووترمان Peters & Waterman" أسس التميـــز بثمانية أسس هي: التحيز للتنفيذ، والاقتراب من العميـــل، وتنميـــة الاســـتقلالية وروح العمل الجماعي، وتحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد، والممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة، والانحصار في مجالات الخبرة، والتنظيم البسيط والعـــدد الصغير للعاملين، والمزج بين المركزية واللامركزية.

كما يحددها البعض بالقدرة الفكرية، وضوح الهـــدف، بنـــاء هياكـــل تنظيمية تتسم بالمرونة وسهولة التواصل، اســـتخدام تكنولوجيـــا المعلومـــات، التركيز على عمل الفريق، التأكيد على خلق هوية متميزة في المؤسســـة مـــن خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي.

أما بالنسبة لأسس التميز المؤسسي، فتتضمن ما يلي:

- فعالية عمل القيادة على عدة مستويات أساسي لتحقيق التميز القيـــادي أي الربح تقابله الخسارة والعكس بالعكس وهي متعددة الجهات مـــن أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومن الجـــانبين، وأن التميـــز ناتج من القيادة القوية.
- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع جيل الأفكـــار والمشـــاريع الطليعـــة وأعمال التجارب.
- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميـــز وتشـــجيع عليـــه وهو محور اهتمامها.

- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته.
- وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للطلاب.
- اعتماد التميز على مشاركة مباشرة من جانب الهيئة التدريسية.
- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية.
- استناد التميز على منهاج دراسي هادف وعلى هيكليات داعمة للمنهاج الدراسي.
- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول.
- الإعداد والتدرب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.
- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع.
- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخلياً وخارجياً.
- الاختيار السليم والكفء للموارد البشرية.

مما سبق يتضح أن أسس التميز المؤسسى تتمثل فى: القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، والبيئة التنظيمية المتميزة، ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى جميع العاملين في المؤسسة، والتركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، وتأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه، والتنافسية والتفوق والإبداع والابتكار، والتقويم المؤسسي والذاتي المستمر، وتطوير الشراكات والبحث عنها، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المؤسسة، والاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.

٤ – أبعاد التميز المؤسسى:

يمكن النظر إلى التميز المؤسسى كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسى لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب، إنما هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ والتي لابد من

تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز، وقد اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في:

(أ) **البعد المؤسسي**: ويشمل البعد المؤسسي للتميز المؤسسى على العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة.
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين.
- بناء الشراكات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

(ب) **البعد التنظيمي**: ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه، وأنظمته، والتعريف بأهميته، ومزايا وفوائد تطبيقه.
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها (ضمان الجودة) والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج، للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلاً من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها.
- التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين -على اختلاف مستوياتهم- للقيام بأعمالهم بكل إتقان.
- تكوين حلقات التميز، وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسى بكل وحدة إدارية وقسم.
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز.

(جـ) البعد التقني: ويشمل البعد التقني على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق).
- استخدام الأساليب الإحصائية، والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، وتحليل البيانات، والجداول الإحصائية، وخرائط باريتو، والرسوم البيانية المتدرجة، وخرائط الانسيابية، وقائمة الفحص.
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

(د) البعد الفردي: ويشمل هذا البعد العناصر:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
- تشجيع المبادأة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصب للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

بالإضافة لذلك، فإن للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

- **المعرفة:** وتعد الثروة الحقيقة للمؤسسات المختلفة حيث تمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها، ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وقد تنامى هذا الدور مع مساهمتها فى تحول هذه المؤسسات إلى الاقتصاد العالمى الجديد- اقتصاد المعرفة- فضلاً عن تحولها إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذرى فى المؤسسة لكى

تتكيف مع التغير السريع في بيئتــه، وتتكــون المعرفــة مــن البيانــات والمعلومات، والأفكار ومجموع البنى الرمزيــة التــى يملكهــا الفــرد أو المجتمع ككل، وتوجه هذه البنى كل من سلوك الفرد والمؤسسة فى جميــع اتجاهات الحياة، وتتضمن المعرفة –على سبيل المثال– البنــى الرمزيــة التى يتم اكتسابها من خلال التعليم النظامى والخبرات التى يتعلمها الفــرد من العمل والحياة، كما تشمل الحقائق والوقائع، والبناء العقلى الذى يوجه سلوك الفرد، أما المعرفة المؤسسية فتشمل الثقافة والتــاريخ، والتوجهــات الإستراتيجية والأطر والأشكال التنظيمية، لذا فقد تكــون هــذه المعرفــة ظاهرة أو ضمنية.

- **القيادة:** فالقيادة العليا لها تأثير مباشرعلى التميز، وذلك من خلال تنميــة قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلــك مــن خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالــة، والقــدرة علــى التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنــافس بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيــادة العليــا إذا تبنــت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقــدرة علــى مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القــادة لتشــجيع ظهــور التميز المؤسسى، فنظام اللامركزية في العمل، داخــل المنظمــة يســهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتــأثر بنمط القيادة الديمقراطية، كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثيــر من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونــواحي الــنقص والقصور، ويحس بالمشكلات.
- **الموارد البشــرية:** حيث تواجه المنظمات تحــديات متجــددة ومتغيــرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مــع هــذه

التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على ا لأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز المؤسسي

- **العمليات:** وتشير إلى العمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية، وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، حيث إن العمل وفق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التقويم المستمر لهذه العمليات، نتيجة للتغذية الراجعة عن سير العمليات التي تمكن المديرين من معرفة سيرها، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات، ويراعى هذا البعد كيفية توصيل الخدمة أو المنتج التعليمي إلى عملاء المؤسسة، وتحديد مدى كفاءة العمليات وفعاليتها ذات العلاقة، وبالتالي تحديد أين ومتى يتم إجراء التحسينات لتقديم الخدمة بشكل أفضل وأسرع، وبتكلفة أقل، بالإضافة لذلك، يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية، كما يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات

الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء، وبالتالي علـــى تحقيـــق الأهـــداف المالية للمؤسسة، حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يتطلـــب مـــن المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية، وتحقيق التناسق بينهـــا لخلق قيمة للعملاء، ويهتم هذا البعد أيضاً بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء.

- **الجوانب المالية:** وتتضمن المؤشرات التي تقيس مدى كفـــاءة العمليـــات المالية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلـــى مـــدى اســـتقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتهـــا الإستراتيجية، كما يعبر عن النجاح المالي الذي تحققه المؤسســـة، لتظهـــر بأفضل صورة أمام المساهمين والمعنيين، وتتضـــمن الأهـــداف الماليـــة، ووسائل قياسها، ومعنى ذلك أن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتـــزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقـــاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمؤسسة، وتختلف المقـــاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، وقـــد لخصـــها "**كـــابلان ونورتون**" في ثلاثة مراحل رئيسية، **أولـها:** مرحلة النمو وتركز المقـــاييس المالية على الدخول في أسواق جديدة، وجذب عملاء جـــدد، والمحافظـــة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتج التعليمي، وتنمية قـــدرات العاملين وإمكانياتهم، **وثانيها:** مرحلة الاستقرار وتحاول المؤسسة إعـــادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد منها، وتركز المقاييس المالية في هـــذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المـــال المســـتثمر، والدخل الناتج من العمل، والقيمة الاقتصادية المضافة، **وثالثهـــا:** مرحلـــة النضج وتركز على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة، ومـــن الأمثلـــة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق البعد المالي: إجمـــالي الأصول، والإيرادات من نشاطات أو عمليات جديدة، وكفـــاءة العمليـــات

الإدارية والتنظيمية، وعدد الممولين للمؤسسة، وعدد مقترحات مشروعات التطوير.

٥ – محددات التميز المؤسسي:

يتوقف التميز على عدة عوامل ومحددات يأتي في مقدمتها: الالتزام بمبادئ الإدارة، (تقسيم العمل والسلطة والمسئولية والنظام ووحدة الأمر والتوجيه والتحفيز والمساواة وغيرها)، والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة: (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، والالتزام بمبادئ الجودة والتميز، كرضا العميل الخارجي والداخلي وصفرية الأخطاء قدر الإمكان والتركيز على جودة العمليات والنتائج على حد سواء والتطوير والتحسين المستمر ونحوها، والفعالية، بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة وإنجاز العمل المطلوب، والكفاءة، وهي حسن الاستفادة من الموارد واستخدامها لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، والإبداع والابتكار، وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي في العمل، ومراعاة قيم وأخلاقيات المنظمة والمجتمع: كالعدالة والمساواة والنزاهة والشفافية والمشاركة والموضوعية والأمانة والديمقراطية.

وقد اتفق الكتاب والباحثين حول مجموعة من محددات التميز المؤسسي وهي:
(أ) **القيادة:** وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرءوسيه، لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرءوسيه، تعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير بالمؤسسة التعليمية، حيث يقود مجموعة من الأفراد، ويوجههم، ويرشدهم، ويدربهم، ويوفق بين مجهوداتهم، ويثير دافعيتهم ويحفزهم علي التعاون والتنافس، وقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي قلب الإدارة النابض؛ إذ أن القادة الإداريين هم المسئولون عن تسيير العمل، وحفز الهمم، وبث روح

الحماس والحيوية لدي المرءوسين، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المؤسسات المختلفة إنما يقاس بمدي فعالية القيادة التي تتولي مسئولية إدارتها.

وتعتبر القيادة الإدارية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف القيادة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين في المؤسسة التعليمية بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، كما تعتبر القيادة إحدى أهم معايير التميز المؤسسى، وركن هام من أركانه، فالقيادة الفاعلة هي حجز الزاوية في تكوين المنظمات ذات التميز والتفوق، ومحور الفاعلية الإدارية فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف، وتعد القيادة إحدى أهم الآليات الرئيسة في تحفيز العاملين وتحويل سلوكهم الوظيفي من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي محفز للتميز.

وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات ما يلى:

- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته.
- نوع النفوذ الذى يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.
- خصائص المرءوسين: وتتضمن حاجاتهم وتوقعاتهم، ومعارفهم، ومدى الثقة بهم، وبخبراتهم ودافعيتهم، والتزامهم.
- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.
- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.

وتمثل القيادة إحدى ركائز التميز في المنظمة التى تعتمد على تناسب الإستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة، والقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز المؤسسى، من خلال تنمية قدرات

الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بعلاقات فعالة في العمل، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.كما تمثل القيادة إحدى الركائز المساعدة على التميز والتفوق لدى العاملين في أي منظمة، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتفوق والذي بدوره يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها.

أما فيما يتعلق بمهام القيادة فإن على مدير المؤسسة بصفته قائدًا في مدرسته القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية التي تعد بمنزلة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته وفاعليته القيادية:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم، بشأن نجاح التميز بجهودهم المثمرة.
- غرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة لدى مرؤوسيه بعد شرحها وتفسيرها لهم ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- توزيع المهام والمسؤوليات على مرؤوسيه توزيعًا واضحًا ومفهومًا ليعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب إليه.
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشكلات.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه، وتشجيعهم، وتوجيههم لاستخدامها استخدامًا فعالاً.

- انتهاج سياسة دمج العاملين وإشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات،
- واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية.
- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة.
- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

وهناك بعض مفاتيح لقيادة متميزة في المنظمات هي: التحديد الدقيق للرؤية، والتحديد الدقيق للأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية، ووضع نظام ثقافي للمنظمة، وبناء شبكات رفيعة المستوى داخل المنظمة، والحوافز للأفراد والجماعات، وتشكيل فرق العمل، ودعم ومساندة الأعمال التي يقوم بها الأعضاء.، منح العاملين السلطة الكاملة لحل مشكلاتهم، والتفويض، وإنشاء قوات معلوماتية فاعلة، والتدريب وتقديم الاستشارات اللازمة والإشراف على سير العمل.

(ب) الممارسات الإدارية: Managerial Practices: وتشير إلى بعض السلوكيات المرتبطة بمدير المدرسة، وتتضمن الممارسات القيادية لمدير المدرسة والتي تشجع على التعلم التنظيمي ما يلي:

- **الأهداف والرؤية**: وتشير إلى المدى الذي يعمل عنده المدير على تحديد أولويات وأهداف المدرسة التي يجب تحقيقها، ويسعى إلى توصيلها إلى الأفراد العاملين والطلاب بهدف تكوين حس مشترك لديهم حولها.
- **الثقافة**: وتشير إلى المدى الذي يشجع عنده مدير المدرسة سيادة جو من الحب، والألفة، والثقة المتبادلة، وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين، وتدعيم العلاقة بين الطلاب والمعلمين، وتدعيم الرغبة

في إحداث التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي، وكذلك بعض الممارسات الإدارية في ضوء هذه التوجهات الجديدة.

- الهيكل: ويمثل المدى الذي يحاول عنده مدير المدرسة بناء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والانسيابية، ويشجع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويستند إلى تفويض السلطة، والتمكين، وديمقراطية موقع العمل، والقيادة التوزيعية، وبناء قنوات اتصال مفتوح على مختلف المستويات الإدارية.
- **المحاكاة الفكرية/ المعرفية:** وتشير إلى المدى الذي يشجع عنده مدير المدرسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه مثل تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب وكيفية تحقيق ذلك، وتسهيل وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعلم من بعضهم البعض، وعمل نماذج مختلفة للتعلم المستمر، والتعلم المهني، وتقويم الممارسات الخاصة بعملية التعلم.
- **المساندة الشخصية:** وتوضح الحد الذي يوفر عنده المدير الدعم المعنوي للأفراد العاملين، وإبداء التقدير لعمل الأفراد العاملين، وأخذ رأيهم حول متى يمكن اتخاذ بعض القرارات المصيرية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة، وتقدير عملية المشاركة في العمل المدرسي.
- **توقعات الأداء:** وتشير إلى المدى الذي عنده يتكون لدى المدير توقعات عالية للمعلمين والطلاب، ويتوقع من الأفراد العاملون أن يكونوا فعالين ومتجددين ومبدعين، وكيفية النظر إليهم على أنهم مهنيين.

تؤدى القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً فى صياغة أهداف وغايات المنظومة، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها، وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية، وتختلف الممارسات الإدارية بالمؤسسة وفقاً للنمط القيادى الذى يتبعه مدير المؤسسة فى إدارته للمؤسسة، فالمدير الأوتوقراطى يعمل المدير على تركيز معظم السلطة فى يده، والتي تشل جميع الأمور صغيرها وكبيرها، وضرورة طاعة جميع العاملين له، ولأوامره، وقراراته، بدون مناقشة أو تردد، وعدم

مشاركة الأفراد العاملين في العمليات الإدارية المختلفة وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم، واتصال، وتوجيه، ورقابة، والاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية، وعدم الاهتمام بالاتصالات الادارية داخل المؤسسة التعليمية، بينما المدير الديمقراطي يظهر اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، وإتاحة الفرصة للمشاركة في العمل الإداري، وبعض المهام القيادية كحل المشكلات، وتمكين الأفراد العاملين الذين ترى أنهم قادرون يحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارسة السلطة، ويسعي مدير المؤسسة التعليمية هنا إلى إشباع حاجات العاملين، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، والاعتماد عليهم في اختيار أساليب العمل، وتعريفهم بالأهداف العامة للمؤسسة، واستخدام المعلومات المرتدة لتوجيههم.

وهناك عدد من الممارسات الإدارية، تساعد العاملين على تحقيق التميز التنظيمي: تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، والتعبير عن الأفكار، ومناقشتها بحرية، وتشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، ومعنى ذلك أن الممارسات الإدارية تؤثر على التميز المؤسسى، فالمدير الذى يستخدم التغذية الراجعة فى اتصاله مع الأفراد العاملين، ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال بطبيعة الحال، يسهم ذلك بدرجة عالية فى إيجاد مناخ يشجع الإنجاز، وتحمل المسئولية.

(جـ) ديموجرافيا التنظيم: Organization Demography: وهي الكل الذي يشمل بعض المتغيرات الديموجرافيا مثل العمر، والأصول العرقية، والنوع، وعدد سنوات الخبرة، ومستوي التعليم التي تؤثر علي مستوي أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويؤثر مدي التوحد أو التنوع في هذه العوامل علي كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات، **أولها**: أن الاتفاق والتوحد يرتبطا بتماسك ووحدة

المؤسسة استناداً إلي جودة عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الشخصية، والتعاون والتكامل الاجتماعي، **وثانيهما**: أن التوحد الديموجرافي يرتبط بثقافة المؤسسة الإيجابية سواء داخل المؤسسة ككل، أو داخل الوحدات الفرعية ممثلة في ثقافتها الفرعية، **وثالثها**: أن التوحد له خصائص دينامية تؤكد علي وحدة التنظيم مثل التفكير الجماعي في عملية اتخاذ القرار، أما التنوع فله آثاره السلبية أيضاً ومنها: الجهود الإدارية الإضافية التي تتطلب تنسيق الأفراد العاملين، واختلاف قيم الأفراد القدامى عن الأفراد العاملين الجدد، وتزايد مستويات اللايقين لدى الأفراد، وعدم القدرة علي التعاون مع ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة، لذا يجب -كما يشير "واجنز Wagnes" إلى أهمية تنمية ثقافة تنظيمية مشجعة علي التعاون والانتماء داخل التنظيمات للقضاء علي مثل هذه الظواهر التي قد تقف حائلاً دون تحقيق مستوي عالي من الأداء الفردي والتنظيمي.

(د) **ثقافة المؤسسة**: وهى نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التى تسود المؤسسة، ويحملها الأفراد العاملين، وتؤثر فى سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسى توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق والتكامل بين وحدات المؤسسة الإدارية، أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال خلق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة وفقاً للتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل فى ظل ثقافة تتبع نمط المركزية فى اتخاذ

القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة فتتطلب درجة من التكيف، وتتضح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافزاً للاستقرار والثبات ودافعاً لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين والأداء المدرسي بوجه عام حيث تشجع العاملين على العمل نتيجة لارتفاع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمؤسسة، وعلى الرغم من غموض الروابط بين كل من ثقافة المؤسسة والتميز نسبياً إلا أن تحديد مفهوم الالتميز يرتبط بصورة قوية بالثقافة والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد تجاه ما يرونه هام كالرضا الوظيفي لدى العاملين، وزيادة معدل الحضور، معدل دوران العمل، زيادة إنتاجية المؤسسة، التحصيل الأكاديمي للطلاب كمعايير للفعالية، ويحتاج تحقيق فعالية المؤسسة إلى وجود ثقافة جيدة داخل المؤسسة، وهيكل تنظيمي مرن، توقعات عالية لتحصيل الطالب وأداء العاملين، ومناخ مدعم لعملية التعلم والتعليم.

وتتحدد قدرة المؤسسة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية ومنها:

- **التفاعل داخل جماعة العمل:** ويتم ذلك من خلال اكتساب الأعضاء الجدد للقيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي توجه السلوك الوظيفي والقرارات داخل المؤسسة.
- **الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة:** حيث يمكن تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها

تعلم الأفراد القواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المؤسسة.

- **الوقائع والأحداث الحقيقية:** ويتم من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المؤسسة، حيث يتم نقل ثقافة المؤسسة إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأفكار ومعتقدات بما يحقق فهم مشترك وموجه للسلوك.
- **اللغة:** لغة الاتصال وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المؤسسة يتحدثون لغة واحدة.

وترتكز ثقافة المؤسسة على إيجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئى ليكون لدى المؤسسة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون والاستقرار والتكامل بين أعضائها من خلال إتباع مجموعة سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف، حيث يكون التركيز هنا أقل على التمكين الشخصى مع درجة عالية من الاتساق والتعاون بين أعضاء المؤسسة لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التكامل والتعاون المرتفع، وتساعد زيادة درجة التوافق بين ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع على زيادة فعالية المؤسسة.

وتتصف ثقافة المؤسسة المتميزة بعدد من الخصائص وهي :

- الالتزام، والذى يعنى التزام وتبنى كافة العاملين فى المؤسسة لسلوكيات ومعايير واتجاهات محدودة تسهم بنجاح وفاعلية وحداتهم التنظيمية.
- الثبات أو ما يسمي بالتكامل المعياري، والذى يشير إلى تبنى سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالاستمرارية والبقاء.
- التكيف ويتضمن القدرة على إحداث التغيرات الداخلية استجابة للظروف الخارجية.

- الوعي بمهمة المؤسسة ورؤيتها Vision بعيدة المدى.

ولضمان تحقيق التميز، فإن على المؤسسات أن توفق بين الخصائص الأربعة أعلاه، حيث أن تلك الخصائص تحمل بين طياتها تناقضين اثنين هما: التناقض بين التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، والتناقض بين التغيير والثبات، إلا أن الثقافة تتطور كلما تعلمت المؤسسة كيف تتعامل مع المشكلات المزدوجة المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وكذلك فإن خاصيتي الالتزام والتكيف تعطى المؤسسة القدرة على إحداث التغيير، فى حين أن خاصيتي الثبات وإدراك المهمة تسهم فى زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.

وتعتبر ثقافة المؤسسة الإيجابية إحدى معايير المؤسسة الفعالة حيث تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، وقيم ومعايير سلوكية موجهة للسلوك الإدارى داخل المؤسسة، فمدير المؤسسة الجيد هو الذى يستطيع تفعيل الثقافة السائدة فى مدرسته من خلال غرس قيم ومعتقدات جيدة فى بيئة المؤسسة واتخاذ الإجراءات التى تضمن اكتساب الأفراد العاملين لمثل هذه الثقافة، وتوجد بعض المؤشرات التى توضح مدى إيجابية هذه الثقافة داخل المؤسسة ومنها:

- **مؤشرات المعرفة:** وتتضمن:

- مدى معرفة الأفراد العاملين وفهمهم لها.
- فهم التنمية والنمو الحادث فى الطلاب.
- معرفة الإجراءات المستخدمة فى التقييم.
- فهم نظريات التعلم المختلفة.
- القدرة على تطوير وتنظيم المناهج.
- فهم مبادئ التدريس الفعال والممارسات الجيدة.
- الوعى بعناصر التقويم التربوى.
- فهم التغييرات الحادثة فى النظم والتنظيمات.

- فهم مبادئ الإدارة.

- مؤشرات الأداء: وتتضمن:

- خلق ثقافة إيجابية للتعلـــــــم.
- وضع رؤية واضحة للمؤسسة.
- تفعيل المشاركة المجتمعية داخل المؤسسة.
- وضع ثقافة خاصة بالتوقعـــات العاليـــة.
- خلـــــق بيئـــــة مدرسيـــــة آمنـــة.
- تنمية روح التعاون والفريق مـــع الآخرين.
- تحليــــــل نمـــاذج التعـــيين المختلفة.
- السعى إلى تحسين المناهج وبرامج التدريب.
- إتاحة الفرصة للتنمية المهنية للأفراد العاملين.
- الاستفادة القصوى من التخطيط الاستراتيجى.
- استخدام التكنولوجيا الفائقة ونظم المعلومات.
- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة داخل المؤسسة.
- تحقيق المرونـــة التنظيميـــة داخــــل المؤسسة.
- تدعيم شبكة الاتصال بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين.
- مشاركة الأفراد العاملين في وضع وتحديد أهداف المؤسسة.
- إيجاد حس مشترك بين الأفراد العاملين داخــــل المؤسسة.

(هـ) المناخ المؤسسي: ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخليــة والعمل، والتى تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتى يفهمهـــا العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتـــالي علـــى سلوكهم، كما يشمل العلاقات السائدة فى المواقف المختلفة كما يحث بهـــا الفرد ويتضمن العلاقات المتشابكة بـــين خصـــائص المؤسســـة وطبيعـــة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية، وبهـــذا يعتبـــر المنـــاخ

حصيلة مجموعة من الجوانب مثل الاتجاهات والسلوك والتفاعلات بين مجتمع المؤسسة (الإدارة – المعلمين – الطلاب)

وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التى تسعى إلى تحقيها، فهى تتراوح ما بين القيم الإيجابية التى تخدم التنظيم المدرسي، والقيم الحيادية التى لا تخدم ولا تضر المؤسسة، إلى تلك التى تعاكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن فى ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد فى العمل، وبرضا العامل عن العمل، ومن آثار المناخ المدرسي الصحي، أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتى، لأن فيه نوعاً من التحدي الذى يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع.

وتعتبر جودة المناخ المؤسسى محدداً رئيسياً من محددات التميز المؤسسى، ويتوقف ذلك على عدة عوامل ومنها:

- **نمط الاتصال** : يتأثر مناخ المؤسسة بنمط الاتصال داخل المؤسسة، فالمؤسسة التى تتسم باتصال رأسي" من أعلى لأسفل" يسودها مناخ غير صحي، فى حين أن المؤسسات التى يسودها الاتصال الأفقي يسودها مناخ جيد.
- **مدى التأكد من الانجاز** : إذا كانت الترقية والتقدم فى العمل تستند على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ مدرسي صحي، أما إذا كانت المعايير الشخصية والمحاسبية هى الأساس فى الترقية، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سئ وغير صحي.
- **العلاقات الإنسانية** : تؤثر العلاقات بين الأفراد العاملين، والعلاقة الوظيفية بين وحدات المؤسسة، والعلاقة بين الأفراد العاملين، وإدارة المؤسسة على نمط المناخ السائد بالمؤسسات التى يعملون بها.

- **ممارسة اتخاذ القرارات :** يتوقف نوع المناخ المدرسي على مدى مشاركة الأفراد العاملين فى عملية اتخاذ القرارات، ومدى الاستفادة من ذوى الخبرة منهم فى الشئون الإدارية داخل المؤسسة.
- **الروح المعنوية :** فكلما كانت الروح المعنوية عند الأفراد العاملين مرتفعة، كلما أدى ذلك إلى تحسن أداءهم مما ينعكس على المناخ المدرسي الذى يصبح صحياً بصورة أكثر مما لو كانت معنوياتهم منخفضة.
- **درجة الأمن والمخاطرة :** تؤثر درجة تمتع الأفراد العاملين بضمانات وظيفية معقولة إلى نوع من الاستقرار النفسي لديهم وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب وكذلك على مناخ المؤسسة.
- **الاهتمام بالأفراد:** يتأثر المناخ المدرسي بمدى اهتمام إدارة المؤسسة بالأفراد العاملين داخلها، وسعيها إلى إشباع حاجاتهم ودوافعهم، ولذا فإن المؤسسات التى تعمل على رفاهية العاملين بها يسودها مناخ صحى يشجع على العمل وبذل الجهد لتحسين أداءهم.

كما يسهم المناخ فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال:

- **تكوين الذات:** فلمناخ المؤسسة الذى يعيشه الفرد أثر واضح على تكوينه لمفهوم الذات وعلى قابلية العاملين بها حيث يتم إدارتهم بأسلوب ديمقراطى يشجع على العمل، ويشعر الأفراد بقيمتهم نظراً لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة له اتخاذ القرارات.
- **تحسين أداء العاملين:** حيث يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين بنوع المناخ السائد داخل المؤسسات التى يعملون بها، فالمؤسسات التى تتمتع بمناخ تنظيمي جيد وإيجابي أكثر فعالية وكفاءة عن غيرها من المؤسسات التى يسودها مناخ غير صحي، وذلك لزيادة دافعية الأفراد العاملين نحو العمل.
- **التأثير فى اتجاهات الأفراد:** حيث يؤثر مناخ المؤسسة على اتجاهات الأفراد نحو العمل ومستوى أدائهم للمهام والواجبات التى تناط إليهم،

فكلما توفر مناخ صحي جيد وملائم كان ذلك دافعاً للمؤسسة على الإنجاز والتفوق، وبالتالي فإن فعالية المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على المناخ السائد داخلها.

- **جودة العملية التعليمية:** حيث يعتبر مناخ المؤسسة ذو أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات، ويتضح ذلك في مستوى إنتاجية المؤسسات ذات المناخ الجيد حيث يتم تقديم خدمة تعليمية جيدة للطلاب وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى التحصيل الأكاديمي لهم.

(و) **الأنظمة والسياسات الإدارية بالمؤسسة:** حيث تشير السياسات الإدارية إلى مجموعة القواعد والمعايير والتوجهات والتعليمات التي تصدرها المؤسسة لإرشاد أعضائها في ممارسة وواجبات أعمالهم، وتتركز أهمية السياسات الإدارية في كونها تصدر عن إدارة المؤسسة وتوجه إلى أعضاء مختلفين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الإلزام، فليس هناك اختيار لعضو المؤسسة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة ومن ناحية أخرى، فإن أهمية السياسات كمحدد لأداء الفرد تتأكد، بسبب انتشارها بين مختلف المستويات التنظيمية وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمؤسسة.

كما يقصد بالسياسة الإدارية مجموعة من القواعد والإجراءات والبرامج والأسس التي تساهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف، وعليه فالسياسات تعرف وفق منظور الفكر الاستراتيجي بكونها مرشد للعمل أو التفكير للمرؤوسين وهي آليات تنفيذ الاستراتيجيات، وهي بذلك تعد المرشد العام (مكتوب أو غير مكتوب) الذي يضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه العام للعمل الإداري، وتؤثر السياسة الإدارية على التميز المؤسسي، حيث تعد مرشداً عاماً للأفراد العاملين، نظراً لأنها تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تنفذ به أنشطة المنظومة لتحقيق غاياته، كما أنها توحد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة، وتحدد نوعية ومكونات الحلول الممكنة لبعض

المشاكل والقضايا التي تواجه مدير المنظومة المدرسية، وتخفف كثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً، كما تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظومة، وتولد الثقة لدى العاملين، وتساعد على تفويض السلطة وتخويل الصلاحيات وإتاحة الفرصة أمام الأفراد العاملين من ممارسة عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنها تكسب المدير -عندما ممارستها- الخبرات والمعارف، وتساعده في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة.

(ز) **طبيعة الهيكل التنظيمى بالمؤسسة:** ويشير الهيكل التنظيمى إلى ذلك الإطار الذى يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد فى المؤسسة، فالمؤسسة التى تؤمن بمشاركة الأفراد العاملين فى اتخاذ القرارات سوف تعتمد فى تنظيمها إلى الأسلوب اللامركزى الذى يتيح للعاملين بها، وبخاصة المديرين فى الإدارة الوسطى حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من قوى عاملة، وموارد أخرى، والعكس يتم فى المؤسسات التى تتبع نظام مركزية الإدارة، أما المؤسسة التى ترغب فى أن تحتفظ بالقرارات تحت تصرفها، وتحاول أن تحافظ على النمط البيروقراطي فى العمل فإنها تعمد إلى أسلوب المركزية فى إدارة العمل، والهيكل التنظيمى يشير إلى الطرق التي تم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، وتحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتطلب نجاح جهود التميز المؤسسى في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة، إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلاً من الأسلوب التقليدي الآمر والذي يعتبر عائقاً أمام جميع سبل التميز، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، حيث يتسم بتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من عاملين وإداريين،

وإتاحة الفرصة للنمو والتطور تحقيق الطموحـــات الفرديـــة، وتســـهيل طـــرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميـــع العاملين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسســـى، حيـــث يحـــدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظومة المدرسية، كما يحدد العلاقات الرسمية بينهـــا، وعـــدد المســـؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معاً في تقسيمات رسمية، كما يعكـــس الهيكل التنظيمي لأعضاء المؤسسة أنماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الإنسانية التى تفضل المؤسســـة أن تراهـــا ســـائدة بـــين أعضـــائها، وتـــؤثر المعلومات كباقى المدخلات التنظيمية على استجابات الفرد وأدائه حسب درجة تمسك المؤسسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.

والمؤسسة المتميزة تسعي من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف ومنها: توضيح الإدارات والأقسام والوحـــدات داخـــل المنظومـــة، وتوضـــيح المستويات الإدارية فيها، واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، وإبراز مبـــدأ التخصص وتقسيم العمل، وتوضيح خطوط السلطة، و توضيح نقـــاط الإشـــراف، وتقليل الازدواجية فى الهيكل التنظيمى، وتوضيح خطوط الاتصـــال، وترتيـــب الوظائف والتنسيق بينها، وويعتمد نجاح المنظومة في بناء هيكل تنظيمي نـــاجح على قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف، والتطابق والموائمـــة بـــين هيكلهـــا التنظيمـــي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري.

مما تقدم يتضح أن بلوغ التميز المؤسسى والوصول إلى تحقيقه يحـــتم ضرورة إعادة المنظمات والمؤسسات هيكلتها من حيث ضمان وجـــود هيكـــل تنظيمي يتضمن وحدات إدارية متكاملة ومتناسقة قادرة على تحقيـــق الأهـــداف الإستراتيجية والتنفيذية لها ويتمتع بالمرونة الكافية وتقليل المستويات الإداريـــة ما أمكن بحيث تكون قنوات الاتصال واضحة وفعالة.

(ح) **الموارد البشرية:** حيث يعد العنصر البشرى المورد الحقيقي لأية منظمة فى المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذى يفكر، وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعيه فى العمل هو العنصر الحاسم فى رفع كفاءة المنظمات، وهذا يتطلب من إدارة المنظمات العمل على الاستخدام الفعال لمواردها البشرية والسعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بها، وتعتمد قدرة المؤسسة على القيام بوظائفها والتقدم وتحقيق التميز على أداء كل من الفرد وجماعات العمل، والأقسام. ويستند الأداء الكلي للمدرسة على مدى التناسق بين الأقسام والوحدات داخلها، وكذلك تتوقف كفاءة وفعالية المدرسة على مهارات المديرين ومدى قدرتهم على استخدام مثل هذه المهارات فى إدارة المدرسة بأسلوب يجعلها قادرة على تحقيق مستوى عال من الأداء. ومن هنا دعت الحاجة إلى ضرورة إدارة وتقويم أداء الأفراد العاملين فى المدرسة بصفة مستمرة بهدف تحقيق التنمية المهنية والإدارية لهم من خلال عملية التدريب المستمر.

وفى الواقع، فإن المؤسسات لا تستطيع أن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية وتكنولوجية فقط ولكن أيضاً في ضوء ما تملكه مواردها البشرية من معرفة أي أنه يجب عليها أن تعد العدة لمواجهة عصر المعرفة، لذا فإنها مطالبة بأن تدير العقول الذكية (رأس المال الفكري) إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهيئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعمد أيضاً إلى تنمية الموارد البشرية وحتى تأتي تنمية الموارد البشرية ثمارها فلابد أن تراعي عدة مبادئ أساسية فرضها عصر المعرفة منها:

- تشجيع المنظمة على إحداث التعلم التنظيمي.
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل.

- توسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية.
- التأكيد على مبدأ المحاسبية أو المساءلة التعليمية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد الموارد البشرية بأدوات جديدة.
- تبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية.
- إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، ولابد من إيجاد المناخ الداعم للتميز.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة.
- الاهتمام بالموظفين، وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق ولائهم، وانتمائهم للمنظمة، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، وهي ممارسات قيادية تهدف إلى رفع مستوى الأداء.

وعلى هذا فإن الكادر البشري ومساهمته يعد مصدراً للتميز وأساساً لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة للمنظمة، فالمنظمات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية وبالتالي فهي مطالبة بتثمين رأسمالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات مع الزبائن والموردين وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما

تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، كل ذلك يقود إلى توفير البنى الأساسية اللازمة لتكوين القيمة في المنظمة.

لذا فإن عملية استقطاب واختيار الكادر البشري، وتهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

(ط) الإستراتيجية: وهي البدائل أو الخيارات اللازمة لإنجاز الأهداف أو حل القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المؤسسة، أو الوصول على النتائج المطلوبة، وتتضمن هذه الإستراتيجيات:

- استراتيجيات الاستثمار: وتركز هذه الاستراتيجيات على تحديد متى؟، ولماذا؟، وما مقدار الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في برامجها؟ وتقسم استراتيجيات الاستثمار إلى: إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على تطوير البرامج الدراسية، وإستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق، وإستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن، وإستراتيجية التردد وتستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة توقع تغييرات مستقبلية لم تتضح معالمها بعد، واستراتيجيه التخفيض والبقاء: وتستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة التي تمر بظروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانياتها، وعدد طلابها بما يشكل خطراً على استمرارها وبقائها.
- استراتيجيات الإدارة: ويمكن أن تقسم الاستراتيجيات الإدارية إلى خمسة أنواع؛ هي: استراتيجيات التسويق: وتهدف إلى كشف رغبات واحتياجات العملاء وتحديد سبل تحقيقها، واستراتيجيات الإنتاج: وتستخدم لتعزيز مستوى الإنتاجية في المؤسسة، وزيادة قدراتها الإنتاجية من خلال إضافة تسهيلات مادية جديدة تقوي من قدرتها على التفوق والتنافس، واستراتيجيات البرامج: وتركز على تطوير

البرامج التي وصلت إلى مرحلة النضج والتوقف عن النمو، واستراتيجيات التمويل: وتركز على ابتداع طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل، وإدارة ميزانية المؤسسة، والاستراتيجيات التنفيذية: وتتضمن القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء اتحادات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى.

- إستراتيجية جودة البرنامج: وتقوم هذه الإستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الإستراتيجية بعض المشكلات التي سببها التعارض القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها.
- إستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف: وترى هذه الإستراتيجية أن النمو في المؤسسة يأخذ ثلاثة أشكال: إما الاستمرار بنفس المستوى السابق، أو زيادة النمو بسبب اقتناص بعض الفرص، أو التعرض لانخفاض النمو بسبب التعرض لبعض المخاطر.

ويتطلب تميز المنظمة يتطلب من القيادات الإدارية تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحيق الأهداف الإستراتيجية، كما أن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، والسعي نحو مواجهة عقبات ومعوقات التميز، وبناء على ذلك يمكن تطوير الإستراتيجية لتحقيق التميز والتفوق يكون من خلال تطوير الرؤية، وتطوير المهمة والتوجيهات، وتطوير الخطط والبرامج، وتطوير آليات التنفيذ طبقاً للجودة والتميز المؤسسي، وتحليل المناخ الخارجي والداخلي، وتحديد التوجهات الإستراتيجية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وصياغة وتكوين الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية والتكتيكية المنفذة لها، وتنفيذ الإستراتيجية، ومتابعة وتقويم وتحديث الإستراتيجية.

بالإضافة لذلك، فإن إستراتيجية المؤسسة في ظل إدارة التميز على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي، طويلة الأجل تنوي المؤسسة تحقيقها، وعلى السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك .ومن ثَم فالإستراتيجية خريطة توضح للمؤسسة، ولمن يعمل فيها، الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها ومن ثَم رسالتها، ويحتاج وضع إستراتيجية إدارة التميز المؤسسي موضع التنفيذ، إلى القيام بترجمتها إلى خطة إستراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها .ولابد من تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها، من خلال ورش عمل يجري فيها نقاش وحوار وتبادل للآراء .ذلك أن تحقيق أهداف الإستراتيجية هو هدف ومسؤولية الجميع، فلم تعد مسؤولية وضعها في الوقت الحاضر تقع على عاتق الإدارة العليا فحسب، بل يساهم في وضعها جميع المستويات الإدارية، من خلال إبداء الرأي والمقترحات، على أن وضع إستراتيجية إدارة التميز يتطلب القيام بأربع مهام رئيسية وهي:

- وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المؤسسة :ثقافتها، وفلسفتها، وعملياتها، وأنظمتها، وسياستها، وإجراءاتها، وغير ذلك، بما يخدم الإستراتيجية، وكذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة، على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها، لتحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها.
- دراسة الإمكانات الحالية المتاحة داخل المؤسسة، من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ .وتشتمل هذه الاحتياجات على كل المتطلبات والمستلزمات، سواء أكان ذلك على الصعيد المادي أم المعنوي.

- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية ، يتم تنفيذها على مراحل متتالية، تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة، التي غايتها الأساسية تحقيق الهدف العام النهائى (إدارة التميز).

(ى) **إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية التى تساعد فى تحسين إنتاج المعرفة التنظيمية واستثمارها فى جميع مستويات المؤسسة (الفردية، التنظيمية، البينتنظيمية) بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل الابتكار والجودة والفعالية، ويمكن النظر إلى إدارة المعرفة كنظام إدارى يربط بين الطرق المنهجية من منظور إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، والتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، وإدارة التغيير، والسلوك التنظيمى، وإدارة تكنولوجيا المعلومات Information Technology Management، كما يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها هدف وعملية، فإدارة المعرفة كهدف أو مخرج تركز على تقاسم المعلومات بهدف استفادة المؤسسة منها،حيث تهدف إدارة المعرفة إلى ربط الأفراد وتمكينهم من التفكير سوياً، واتخاذ الوقت الكافى لتحديد المعرفة وتقاسمها داخل مجتمع المؤسسة، كما تؤكد نظم إدارة المعرفة على ضمان تحول التعلم الفردى إلى تعلم تنظيمى من خلال إدارة المعرفة التنظيمية.

وتتضمن إدارة المعرفة التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفى بالمؤسسة وتوجيه تدفقاتها، وتيسير توظيفها فى كافة أنشطتها، والعمل المستمر على تنميتها، وتحديثها واستخراج الكامن منها، واستجلاب الخارجى منها، وبذلك تمثل إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة، وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية فى المؤسسة، كما تحاول تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، وتنسيق المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات

الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجـابي في نتائج الميزة التنافسية.

ويمكن التمييز بين جيلين من إدارة المعرفة، أولهما : يركز على جمع وترميز، وتقاسم المعرفة الجيدة، والحصول على معرفة جديدة فى الوقت المناسب، وثانيهما : يركز على تفعيل قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جديدة، ويؤكد أيضاً على وجود صلة قوية بين الجيلين، حيث يرى أن الجيل الثانى ما هو إلا إستراتيجية تطبيق للتعلم الفردى، والتعلم التنظمى.

وتتضمن أهداف إدارة المعرفة تسهيل النقل الفعال للمعرفة للآخـرين الذين يحتاجون المعرفة للقيام بمسئولياتهم وواجباتهم الوظيفيـة مثـل تجميـع وتخزين واسترجاع المعرفة، وتعد ما وراء البيانات الهدف الرئيسـى لعمليـة نقل المعرفة عبر وحدات المؤسسة التعليمية، لذا فـإن الفـرد الـذى يسـتقبل المعرفة يعد وكيل عقلانى لديه القدرات الكافية لتطبيق المعرفة التى اكتسـبها بطريقة فعالة بهدف تحقيق النجاح التنظيمى داخل المؤسسة.

وتستخدم إدارة المعرفة في تنفيذ عديد من المهام والأنشطة داخل المؤسسات التعليمية ومنها: وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة، واستغلال الخبرات المتراكمة، ودعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية داخلها من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة، وتحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وإجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة، وتحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها، ودعم أساليب إدارة الجودة الشاملة، وتقييم الأفراد. وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم، وإرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وتوفيرها، وتحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين العمليات المختلفة.

وتسهم إدارة المعرفة فى مساعدة المؤسسة على تحقيق مجموعة من الغايات ومنها: بناء وتحسين قدرة المؤسسة على صنع القرار، وتحسين الخدمات الأكاديمية، وتقليل التكلفة، وتنمية قدرتها على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه فى توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة، وتوفير حجر الأساس الذى تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة وإمكانياتها فى بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفى متجدد، وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة فى رفع كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول المثلى للمشكلات، وترشيد اتخاذ القرارات، وتهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدرتها على استخدام نتائج العلم، ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

وتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات من خلال إدارة محتوى التعلم، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتفعيل عمليات التغيير الثقافي من خلال تبني نماذج مختلفة، وإعادة تثقيف الأفراد العاملين بالجامعة ولكلياتها، والتأكيد على أهمية عمليتي التعليم والاتصال بهدف مساعدة الأفراد على إدراك الحاجة للتطوير، والالتزام بتقديم التسهيل والدعم، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تأهيل الأفراد وتدريبهم، وحسن اختيار الأفراد العاملين ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات التطوير التنظيمي، ويتطلب ذلك إدارة كل من المعرفة الضمنية والظاهرة في الجامعة، وتكنولوجيا المعلومات والتعليم بغية الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي والفردي على حد سواء، وكذلك استخدام المعرفة والمعلومات التي تتولد وتتجمع أثناء عمليتي التطوير والتغيير صورة صحيحة.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين قدرة المؤسسة على الإبداع الإداري والتنظيمي، ويتضح ذلك في قدرتها والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل، وبيئة المؤسسة، بحيث تصبح بيئة مشجعة ومستقطبة

للأفراد العاملين المبدعين وأفكارهم، وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية، وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمؤسسة، كما تساعد المؤسسة في الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية، ويتحقق ذلك نم خلال بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية، ومحاولة تغيير اتجاهاتهم وأساليبهم في حل المشكلات بحيث تصبح أكثر مرونة.

وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تساعد فى تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التى تسهم فى جودة صنع القرار، والإدارة الفعالة للتراث الفكرى، والأصول المعرفية الخاصة بها، وكذلك إدارة محتوى التعلم، والبيانات والمعلومات المرتبطة بعمليتى التعليم والتعلم، وتجنب أخطاء الماضي، ويتضمن ذلك سعيها الدائم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وتدعيم الالتزام التنظيمى والمهنى لديهم من خلال عملية التطبيع التنظيمى، والتكيف الاجتماعى.

(ك) **تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها أصبحت تكنولوجيا المعلومات من الضرورات الأساسية لتطوير النظم التربوية والتعليمية وتحسين الجوانب المختلفة للتعليم، والتعلم فى ضوء نظرية النظم، حيث أدى استخدام أسلوب النظم فى مجال التربية إلى تغيير النظر إلى الوسائل التقنية الحديثة من كونها مجرد وسائل اتصال أو وسائل تعليمية إلى اعتبارها عناصر عضوية فى منظومة تكنولوجيا التعليم، وكنظام فى إطار النظام التربوى العام، ويتطلب استخدام تكنولوجيا التعليم كنظام تحديد الأهداف التعليمية والتربوية التى تعمل على تحقيقها فى النظام التعليمى بالإضافة إلى تحديد الوظائف والمصادر المختلفة.

ولهذا فإن هناك اتفاقاً كاملاً -من جانب التربويين- على ضرورة إكساب المتعلم مهارات وقدرات عقلية تساعده على التعامل مع قضايا العصر، وبخاصة قضية المعلومات، وكيفية اختيارها وجمعها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم توظيفها توظيفاً سليماً من أجل تحسين العملية التعليمية، وكذلك تنمية مهارات الاتصال التى تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وهذا يؤدى بدوره إلى غرس مهارة التعلم الذاتى لدى المتعلم -تلك المهارة التى تؤدى به إلى التعليم المستمر طول الحياة.

ويمثل تطبيق التكنولوجيا فى المؤسسات المختلفة علاقة التفاعل بين عناصر رئيسية، **أولها:** الإنسان وهو الذى يحتل الضلع الأول فى التطبيق التكنولوجي باعتباره المحرك الحقيقي لهذا التطبيق والقائم الثانى فى التطبيق التكنولوجى، فكلما وجد الإنسان مادة تهمه، فكر فى أدوات تصنيعها وصياغتها، والمواد فى جميع صورها هى التى أوصت للإنسان بالأدوات اللازمة لتهذيبها ووضعها موضع الاستخدام الفعلى لتفى بمتطلباته، **وثانيها:** الأدوات وتشمل جميع الآلات والأجهزة اللازمة لصياغة المادة وإخراجها بشكل صالح لتحقيق أهداف الإنسان، وفى وضع يتيح لها تأدية وظائفها بأقل قدر من المشكلات.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق التميز المؤسسى، حيث تعتنى بتحليل المشكلات والتنسيق الإدارى، كما تهتم بتطوير التعليم، والإدارة التعليمية معاً وذلك لأن عمليات تحليل المشكلات بعد اكتشافها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها يتطابق تماماً مع وظائف الإدارة التعليمية، ومن هنا فإن تكنولوجيا التربية معينة بالعملية التعليمية من زاويتها الأدائية والإدارية، كما تساعد فى تحقيق الفعالية من خلال الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت، و التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، والاستفادة من شبكة الاتصالات حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت، والتحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد

مسئولاً عن اتخاذ القرار، والتحول من مراجعة الخطط دوريًا إلى مراجعة الخطط تلقائيًا.

كما يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توظيف الإدارة الإلكترونية بالمدرسة كنموذج تنظيمى يتماشى مع التجديدات التربوية التى يمكن إدخالها عليها، حيث تستخدم فى تنفيذ وظائف الإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم ورقابة، فالإدارة الالكترونية تستخدم فى تصميم الخطط التربوية وتوزيع الخدمات التربوية، وتوزيع القوى البشرية، والرد على الاستفسارات، وذلك من خلال البريد الإلكتروني، وشبكة الاتصالات، وغيرها من تقنيات الاتصال المتاحة.

لذا فإن تعميق استخدام تقنيات المعلومات فيما يتعلق بإدارة التميز التنظيمي من الأمور المهمة في التوجه نحو الفوق وتحقيق الميز التنافسية وذلك لما يلي:

- أن المعلومات عنصر هام وحيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات.
- أن تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، وليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.
- أن نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هي الركيزة الإستراتيجية للإدارة في مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية، ومن ثم فهي تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.
- أن المعلومات هي أحد أهم المدخلات للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأحد أبرز

المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد (اقتصادية واجتماعية وسياسية) هائلة حيث تدخل الآن كعنصر رئيس في تشكيل السلع والخدمات.

- تسهم تقنيات المعلومات في تعديل أساليب أداء الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات، وتساعد على تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمتاملين معها وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.
- تعمل تقنيات المعلومات على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وبذلك تؤدي إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس، وتوسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.
- تساعد المعلومات في تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.

(ل) **تقويم الأداء المؤسسي:** وتعتبر وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف فى أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقويم من قبل المؤسسة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومن ثم فإن هذه العملية تعتبر مهمة لجميع

المستويات في المؤسسة، كما يعتبر القياس والتقويم عنصراً محورياً في جميع أنظمة الجودة الشاملة، فهو يساعد على متابعة التقدم نحو الأهداف والتعرف على فرص التطوير، ومقارنة الأداء بمعايير داخلية أو خارجية، فالتقويم يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التحسين والتطوير المستمرين، فعلى مستوى التخطيط هناك ضرورة لتحديد الأهداف والمعايير، وعلى مستوى الأداء هناك قياس للأداء الفعلي، وعلى مستوى الدراسة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير للتعرف على الفجوة، وعلى مستوى التنفيذ يتحتم القيام بالمهام المطلوبة لسد الفجوة وإجراء التحسينات الضرورية.

ويمكن تحديد أبعاد التقويم المؤسسي في:

- المرجعية: وتعني تحديد تقويم الشيء أم ظروفه المصاحبة.
- المستوى العام: ويعني مستوى صنع القرار.
- الوظيفة: ويتهتم بتحديد ما إذا كان تقويم بنائي أم ختامي.
- الجهة التي تجري التقويم: وتحدد من الذى يتم تقييمه، فرد أم مؤسسة.
- الغرض من التقويم: هل هو كمي أم كيفي، لأهداف تربوية محددة أو غير محددة، ولهذا فان للتقويم التربوي مجال متسع يشمل أنماطاً متعددة يكمل بعضها البعض الآخر، ويصعب اعتبار كل منها تقويماً قائماً بذاته، فهي متداخلة ومتكاملة.

وقد ظهرت الحاجة لإجراءات التقويم المؤسسي متعدد الأبعاد المرتبطة بأنواعه ونظمه المختلفة لسببين رئيسيين، **أولهما:** أن المؤسسات التعليمية ظلت لسنوات كثيرة تسعى إلى ضمان وتفعيل جودة برامجها الأكاديمية، حيث إن عملية الضمان الأكاديمي الداخلي تضع معايير للبرامج الجديدة، كما حاولت كثير من المؤسسات التأكد من أن البرامج الحالية مازالت تفي بمثل هذه المعايير المتفق عليها، من خلال التركيز على عملية التحسين المستمر، وثانيهما: محاولة الدول التأكيد على ضرورة تطبيق مبدأ المحاسبية العامة

بهدف ضمان جودة تمويل التعليم، والحصول على المخرجات التعليمية المتوقعة، وضمان جودة البرامج التى تقدمها مؤسسات التعليم.

بالإضافة لذلك، فإن تحقيق إدارة التميز يتطلب أن يتم تقويم الأداء المؤسسي بناء على مؤشرات الأداء التي يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية:

- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة النشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية أو قسم أكاديمي.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها المؤسسة ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات التنظيمية والأقسام الأكاديمية للمؤسسة ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات هذه الوحدات والأقسام ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة والإنتاجية الجزئية لكل وحدة أو قسم من وحداتها أو أقسامها.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات والبرامج المؤداة في المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة وجودة البرامج التي تقدمها المؤسسة.

٦- مستويات التميز المؤسسى ومهاراته:

هناك من يرى أن مستويات التميز لا تخرج عن مستويين هما: التميز على المستوى الفرد، التميز على مستوى المنظمة، أما البعض الآخر فقد حددها بأربعة مستويات هي: مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات وفرق العمل، ومستوى المنظمة، ويشتمل على جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الإداري، والمستوى الوطني، وهو يشتمل على جميع منظمات القطاع العام، ويمكن تصنيف مستويات التميز على النحو التالي: المستوى

الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى الإداري، والمستوى المنظمي، والمستوى الوطني.

أما بالنسبة لمهارات التميز المؤسسي فإنها تشتمل على العديد من الممارسات التنظيمية والسلوكية داخل التنظيم في بيئة داعمة للتميز التنظيمي والسعي نحو التفوق وهذه المهارات منها ما هو مسؤولية التنظيم، ومنها ما هو مسئولية الفرد نفسه للسعي نحو التفوق والتميز، وتتمثل في:

- **مهارات التميز في تحليل البيئة المحيطة:** وتشمل على مهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ومهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل غير مباشر.
- مهارات التميز في التخطيط الإستراتيجي: وتشمل على مهارات وضع الأساسيات والإستراتيجيات ومهارات تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- **مهارات التميز في التطوير التنظيمي والمؤسسي:** وتشمل على مهارات التحليل التنظيمي والمؤسسي ومهارات إعادة البناء التنظيمي المؤسسي.
- **مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية:** وتشمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها ومهارات تحفيز الموارد البشرية وتطويرها ومهارات تقييم أداء الأشخاص والمؤسسة.
- **مهارات التميز في إدارة عمليات الإنتاج أو الخدمات:** وتشمل على مهارات تخطيط العمليات والمنتجات والخدمات وتصميمها ومهارات تنفيذ العمليات الإنتاجية ومهارات البحث والتطوير والتحسين المستمر.
- **مهارات التميز في إدارة الموارد المالية:** وتشمل على مهارات تخطيط الموارد المالية ومهارات استثمار الموارد المالية وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة المالية وزيادة الموارد.

- **مهارات التميز في إدارة التكنولوجيا الإدارية:** وتشمل على مهارات استثمار للتقنيات الحديثة وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة التكنولوجية بين التقنيات المتوفرة والمطلوبة ومهارات استثمار التكنولوجيا المتجددة وإدارتها وتطويرها باستمرار.
- **مهارات التميز في تنظيم الوقت وإدارته:** وتشمل على مهارات تخطيط الوقت ومهارات تنظيم الوقت ومهارات إدارة الوقت.
- مهارات التميز في إدارة الاجتماعات: وتشمل على مهارات تخطيط الاجتماعات ومهارات تنظيم الاجتماعات ومهارات إدارة المجتمعات.
- **مهارات التميز في الممارسة القيادة:** وتشمل على مهارات النظرة الشمولية ومهارات التركيز ومهارات الحكم السليم ومهارات منح هوية المؤسسة ومهارات تفويض السلطات والصلاحيات ومهارات إدارة المعلومات ومهارات تحقيق التميز ومهارات حل المشكلات ومهارات القدرات العقلية ومهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها ومهارات بناء فرق العمل ومهارات إدارة فرق العمل.
- **مهارات التميز في الإبداع والتطوير:** وتشمل على مهارات التعامل مع المتغيرات ومهارات التنمية المتسارعة للموارد البشرية ومهارات توفير الظروف الملائمة للإبداع والتطوير وتعزيز الروابط مع مراكز البحث العلمي والجامعات ومكاتب الدراسات والاستشارات.
- **مهارات التميز في الشخصية القيادية:** وتشمل على مهارات الصفات الجسدية ومهارات ضبط النفس ومهارات التمتع بالجاذبية نحو الآخرين ومهارات ترك الانطباع الجيد ومهارات امتلاك المبادأة ومهارات امتلاك شخصية متكاملة ومهارات امتصاص غضب الآخرين والسيطرة عليه.
- **مهارات التميز في السلوك الإنساني:** وتشمل على مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات المرونة في التعامل مع الآخرين ومهارات تحفيز الآخرين ومهارات التواصل ونقل المعلومات ومهارات

الإصغاء والإنصات ومهارات والإقناع ومهارات المناورة والتكيف ومهارات تقبل النقد من الآخرين ومهارات التفاوض الناجح.

- **مهارات التميز في الأداء الفني – التخصصي:** وتشمل على مهارات المعرفة المفصلة للمهام والأعمال ومهارات التنفيذ الدقيق للمهام والأعمال ومهارات تحمل المسؤوليات ومهارات المواظبة على العمل ومهارات ممارسة الإدارة التشاركية.
- **مهارات التميز في ممارسة الشفافية:** وتشمل على مهارات تسهيل الشفافية الإدارية ومهارات ممارسة إدارة الشفافية.
- **مهارات التميز في اتخاذ القرار:** وتشمل على مهارات بناء نظام المعلومات ومهارات اتخاذ القرارات.

٧- التميز المؤسسى من منظور الإسلام:

فى الواقع، لم يكن التميز المؤسسى وليد الفكر الغربى واليابانى فقط، بل إن الإسلام قد أرسى قواعد ومبادئ التميز المؤسسى في أداء الأعمال حينما أكد أنه يعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾﴾ **(سورة الكهف، الآية: ٣٠)**، ولقد جاء التأكيد على ذلك من خلال قول الله ﷻ: ﴿وَأَحْسِنُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾﴾ **(سورة البقرة، الآية: ١٩٥)**، وقول الرسول ﷺ: "إن الله كتب الإحسان على كل شئ"، ومن ثم كان الإسلام سباقاً فى الحث على العمل بالجودة.

كما أن التميز المؤسسى هو أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم ولكن بلفظ يماثل التميز المؤسسي في قول الله تعالى: ﴿صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِىٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ ﴿٨٨﴾﴾ **(سورة النمل،الآية:٨٨)**، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع، وجاء في

القرآن وصف الله ﷻ ﴿ ٱلَّذِىٓ أَحْسَنَ كُلَّ شَىْءٍ خَلَقَهُۥ ۝٧ ﴾ **(سورة السجدة، الآية: ٧)**، وهذا دليل على وجود علم، وحكمة، وإتقان صنع.

كما يدعو الإسلام أيضاً إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان، وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول ﷺ على إتقان العمل فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل.

وقد اتخذ التميز المؤسسي في الإسلام عدة دلالات ومعاني هي:

(أ) الإتقان في العمل: ويعنى تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات التى ترتقى بمستوى العمل بطريقة مبدعة، وأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولا والدليل على ذلك قول الله تعالى ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ ۝٣٦ ﴾**(سورة الإسراء، الآية: ٣٦)** ، والمعرفة بدون عمل لا تسوى شيء وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ ۝١٠٥ ﴾ **(سورة التوبة، الآية: ١٠٥)**، كما دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.

(ب) الإخلاص في العمل: حيث أكد الإسلام أن المسلم لا يرضى بأداء العمل فقط، بل إنه يحاول أن يكون هذا العمل صالحاً وجيداً، وظهر ذلك جلياً في قوله تعالى: ﴿ وَمَآ أُمِرُوٓا۟ إِلَّا لِيَعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ ۝٥ ﴾ **(سورة البينة، الآية: ٥)**.

(جـ) التنافس: حيث إن التنافس فى أداء العمل بين الأفراد يؤدى إلى جودة العمل، حيث يحاول كل فرد إظهار ما لديه من مهارات وقدرات، واتضح ذلك في قوله تعالى ﴿ وَفِى ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ ٱلْمُتَنَٰفِسُونَ ۝٢٦ ﴾ **(سور المطففين، الآية: ٢٦)**.

(د) الإتمام والوفاء: حيث يعنيا إنجاز العمل بشكل جيد، وقد أكد ذلك قول الله تعالى:﴿ ٱلۡيَوۡمَ أَكۡمَلۡتُ لَكُمۡ دِينَكُمۡ وَأَتۡمَمۡتُ عَلَيۡكُمۡ نِعۡمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلۡإِسۡلَٰمَ دِينٗاۚ ﴿٣﴾ ﴾ **(سور المائدة، الآية: ٣)**، وفى قول الرسول الكريمﷺ: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

وقد كان اهتم الإسلام بالتميز المؤسسي من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

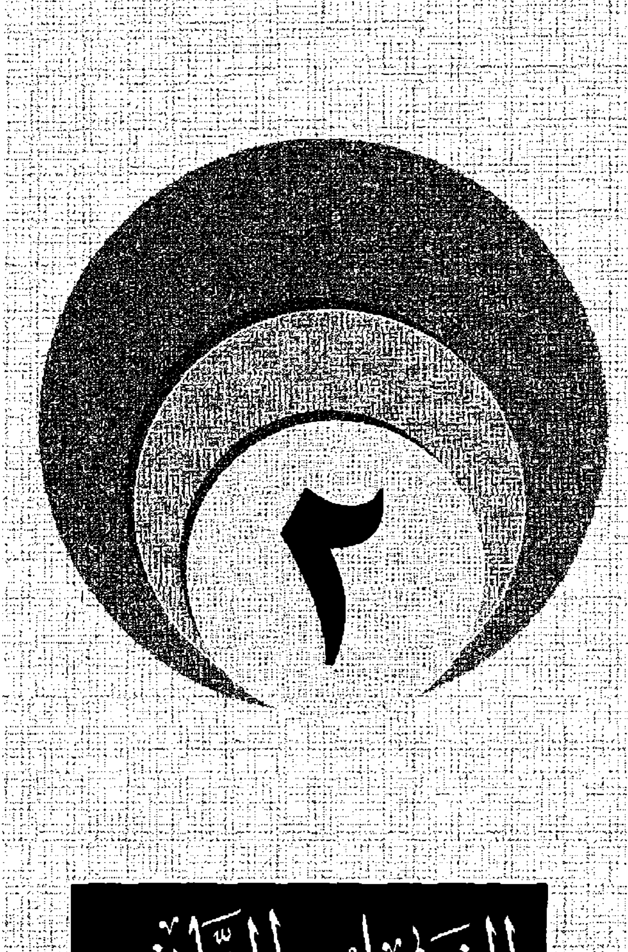
- مبدأ الشورى : حيث دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى: ﴿ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴿١٥٩﴾ ﴾ **(سورة آل عمران، الآية: ١٥٩)**، وفى قوله تعالى: ﴿ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ ﴿٣٨﴾ ﴾ **(سورة الشورى: الآية:٣٨)**، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.
- **مبدأ العلم:** منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين، وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، حيث يقول تعالى: ﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ ﴿١١﴾ ﴾ **(سورة المجادلة، الآية: ١١)**، كما أكد الحديث الشريف على هذا المبدأ: "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" (صدق رسول الله ﷺ)، وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.
- **مبدأ الحكمة:** وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى: ﴿ يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗاۗ ﴿٢٦٩﴾ ﴾ **(سورة البقرة، الآية:٢٦٩)**، والحكمة درجة أعلى من العلم، فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضفي دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الشاملة الإسلامي ويثريه، ويغنيه، ويقويه.
- **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ

وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴿٢﴾ (سورة المائدة، الآية:٢)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة التميز المؤسسى.

- **مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل، وضرورة تحقيق الجودة والتميز المؤسسى فيه، وخلوه من العيوب، والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله، ويخلص فيه كامل الإخلاص، ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾﴾ (سورة الكهف، الآية: ٣٠).

- **مبدأ الرقابة الإسلامية:** سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعة وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾﴾ (سورة المدثر، الآية: ٣٨).

مما سبق يتضح أن القرآن الكريم والأحاديث النبوية أكدت على أهمية تحقيق الجودة فى العمل، والتميز المؤسسى، كما ساهمت فى وضع وبناء الأسس الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، كما أن الإسلام مثل ثقافة ومفاهيم الجودة والتميز في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تنطلق شعارات التميز المؤسسى في العصر الحالي وهذا دليل على أن المنهج الاسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل.



الفصل الثاني

أساسيات إدارة التميز المؤسسي

الفصل الثانى

أساسيات إدارة التميز المؤسسى

مقدمة :

تعتبر إدارة التميز أحد المداخل الإدارية المعاصرة التى تهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمى، والتميز المؤسسى، وذلك من خلال التأكيد على النظر إليها كنموذج للمؤسسة ودليلها نحو الممارسات الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات التى يجب تفعيلها باعتماد إدارة متميزة، بغرض الوصول إلى تحقيق نتائج جيدة ترضى عملاء المؤسسة الخارجيين والخارجيين، وأصحاب المصالح والأطراف المعنية بشكل مستمر.

وترتكز إدارة التميز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين .وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية لتحسين إنتاجها، وتطوير نوعية خدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور .وقد حققت المؤسسات الإدارية، الحكومية والخاصة، نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا .وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا إداريًا مهمًا من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة.

ويشكل منهج التميز في الأداء إطاراً تنظيمياً متكاملاً وشاملاً، وبغض النظر عن حجم المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فإن المؤسسة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، ومن أهم نقاط القوة في إدارة التميز هو إمكانية استخدامها كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي، حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسين والتطوير، كما يوضح للمؤسسة موقعها على طريق الجودة والامتياز.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يحاول تناول أساسيات إدارة التميز المؤسسى من حيث نشأتها ومراحل تطورها، ومفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأسسها، وأهم معوقات تطبيقها، وفيما يلى استعراض لهذه المحاور:

١ – نشأة إدارة التميز المؤسسى ومراحل تطورها:

ترجع االبدايات الأولى لمفهوم الجودة وإدارة التميز المؤسسى إلى العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة والتميز إلى سبعة آلاف عام، حيث أهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعة، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء.

وقد جاء الإسلام ليؤكد على أهمية التميز وتحسين العمل، حيث أكدت الحضارة الإسلامية أن التميز في أداء الأعمال يعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى " **إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا**"، أى أن الشريعة الإسلامية سعت إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان، من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية لله سبحانه وتعالى.

وتعد البداية الحقيقية للتميز كمهنة وعمل إداري، مصاحبة للجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة، هى تلك الفترة التى ظهرت فيها عدة محاولات لتطوير العمل والأداء فى المؤسسات المختلفة خلال حقبة الأربعينيات من القرن الماضى، وقد ظهرت فى بادئ الأمر فى المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث وضع ديمنج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها

إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

وقد كانت المحاولات الإدارية الأولى موجهة نحو البحث عن "تميز الإدارة"، حيث حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز، ومدخل العلاقات الإنسانية أضاف "البعد البشري" من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأظهر العديد من المصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية.

وبدأت نشأة إدارة الجودة والتميز كنظام إدارى شامل فى اليابان مع بداية القرن العشرين، وخاصة عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار لاسيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن العشرين من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية، واستخدام أسلوب إدارة الجودة والتميز التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية.

وقد أكد "مورتن Morton" فى مقاله "البحث عن التميز في الإدارة العامة"، ووضح أنه حتى بدايات عام "١٩٨٠" لم يكن هناك أي تصريح علني أو إشارة إلى تحقيق التميز في الإدارة العامة، وبدلاً من ذلك كان هناك افتراض بأن الخدمات تكون ممتازة، وذات جودة عالية شريطة القيام ببعض الأمور: تطبيق الهياكل الإدارية الملائمة، وتزويد كاف للموارد، وتحديد الإجراءات لضمان المسؤولية والمساءلة، كما أكد Matheson في مقاله "تحقيق تميز الأداء" أنه وقبل تمييز العناصر التنظيمية الحرجة لإنجاز الأداء المتميز، من المهم معرفة أن المصدر الإستراتيجي المهم للمؤسسة هو الانتقال

من رأس المال، والعمل إلى المعلومات والمعرفة والإبداع، بالإضافة إلى أن المعرفة المستندة على المعلومات الصحيحة الآن ليست فقط شريان الحياة، والمصدر الحرج، ولكن يجب أن تتوافر تلك المعرفة والمعلومات باستمرار إلى كل فرد في كافة أنحاء المؤسسة.

ويعتبر عقد التسعينات عقد الجودة الشاملة، التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال والترشيورات، وادوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وفيليب كورسبي، وآرماند فيجنبوم، وكاورو ايشكاوا، وغيرهم من الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين.

وفى عام ١٩٨٠م قدم كل من "بيترز ووترمان Peters & Waterman" نموذج العناصر السبعة "سفن إس Mckinsey 7S" والذى يتكون من سبعة عناصر أساسية للوصول إلى التميز، وتم تقسيمها إلى عناصر (Hardware) والتى تتكون من الأنظمة Systems، والهياكل Structures، والإستراتيجية Strategy، وعناصر (Software) التى تتكون من النمط الثقافى Culture/Style ، والأفراد العاملين Staff، والمهارات Skills، والقيم المشتركة Shared Values، ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة السائدة فى هذه الحقبة التاريخية.

وقدم كل من "أثوز وباسكالى Athos & Pascale" فى عام ١٩٨١م نموذجاً أكد على أهمية العنصر البشرى فى تحقيق التميز التنظيمى، ودوره الفاعل فى إيجاد الرؤية المستقبلية ودعم القيم التنظيمية، وتلى ذلك تطوير كل من "بيترز ووترمان Peters & Waterman" لنموذجهما فى كتابهما المعنون "بحثاً عن التميز In Search of Excellence" حيث أكدا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

وفى عام ١٩٨٥م قدم كل من "أوستن وبيتـــرز Austin & Peters" نموذجاً أكدا فيه على أن المؤسسات المتميزة تعتمد في نجاحها علـــى البشـــر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة التي تنظـــر حولهـــا وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السـلوكية، وفـــى عـــام ١٩٨٨م أكـــد "بيتـــرز Peters" أن المؤسسات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابـــت وتغييـــر ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هـــذا ضـــمن فكـــر المدرسة الاجتماعية التقنية.

وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين محاولات عديـــدة للتوجـــه نحو إدارة الجودة والتميز، ففى عام ١٩٩٠م قامت شركة زيروكس بالاســتفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هـــي: إدارة القيادة ، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيـــز علـــى الزبون والسوق، استخدام المعلومات و أدوات الجودة، ونتائج الأعمـــال، وقـــد أكدت الدراسات والبحوث فى السنوات الأخيرة أن التميز يـــأتي مـــن داخـــل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتـــدريب والتقيـــيم وتشجيع الدعم والمنافسة ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية، وتلى ذلك ظهور نموذج الـــــ "الأربعة بى P 4"، والذى يشمل معايير ملموسة وغير ملموســـة للوصول إلى التميـــز التنظيمـــي وهـــي: القيـــادة Leadership، والأفـــراد People، والشراكة وفرق العمل، والعمليات والمنتجات، وقـــد ركـــز علـــى الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق مـــن خـــلال القيـــادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليـــات لإنتـــاج المخرجات.

وبعد تحقيق النجاح فى تحقيق الأهداف التى طبقت مـــن أجلهـــا إدارة التميز، انتشرت هذه الفكرة فى العديد من الدول الغربية، وخاصـــة الولايـــات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ثم انتشرت منها جميعاً إلـــى العديـــد مـــن الـــدول النامية وشبه المتقدمة، وخاصة بعد دخول اتفاقية الجات حيز التنفيـــذ، ونمـــو المنافســـة

العالمية، وتنوع مشاريع الشراكة الدولية، وقد اختلف مفهوم الجودة والتميز من دولة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، بل ومن فرد لآخر، وفقا للأسس والتصورات التي تستند عليها أفكار الفرد حول ماهية الجودة، وقد مرت حركة الجودة أو التميز في القرن العشرين بمراحل مختلفة منها: مرحلة الفحص أو المراقبة، ومرحلة مراقبة الجودة، ومرحلة ضمان الجودة، وتوكيدها، وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتي استمرت حتى الوقت الحاضر، وقد انتقل مفهوم التميز إلى مجال التعليم ليصبح نظاماً متكاملاً يتناول جميع عناصر العملية التعليمية من طالب، ومنهج ومعلم وإدارة.

وقد استمرت الجهود في البحث عن مفاهيم التميز المؤسسي حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية "بيئة الأعمال"، وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة، آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، غير أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى ألا وهي "إدارة التميز".

وفي السنوات الأخيرة تزايد الحاجة إلى مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكين للمؤسسة، وعاملين بها، ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

وقد صاحب ذلك ظهور العديد من النماذج التي تتناول أهم عناصر التميز المؤسسي، ومقومات تحقيقه بالمؤسسات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة إدارياً في استيفاء شروط ومقومات التميز في ضوء امتلاك القدرات

التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، والتوجه نحو التفوق، ويأتي في مقدمة تلك النماذج: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)، ونموذج "بالدريج Baldrige، وبعض النماذج الأمريكية الأخرى، وكذلك بعض النماذج اليابانية، والنموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال ويصدر عن "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" European foundation for Quality management (EFQM).

وقد فرض مجتمع المعرفة زيادة الاهتمام بإدارة التميز في المؤسسات، ودعم جهود الجودة، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وتحديات العولمة ، وتزايد حدة التنافسية، وقد بات لزاما على كل مؤسسة أن تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، وبالتالي أصبحت الدول العربية مطالبة بمراجعة نظمها واستراتيجياتها، وإعادة النظر في طرق إدارتها التقليدية بغية الحفاظ على وجودها حاضراً ومستقبلاً، إذا ما أرادت تحقيق التميز والتفوق والمنافسة العالمية، حيث لم يعد أداء الأعمال اليوم هو الهدف لأي مؤسسة أو جهة أو فرد، بل أصبح قياس مستوى الأداء حسب المتطلبات التي يحتاجها المجتمع والسوق وقياسه هو الهدف الأسمى، ولذا أصبح مفهوم التميز المؤسسي هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، وبالتالي فإن امتلاك إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر.

٢ - مفهوم إدارة التميز المؤسسي:

تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة فى مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، التى نالت اهتمامات الباحثين والكتاب فى العقدين الأخيرين، وقد ربط بعض الباحثين بينها وبين الجودة، مبررين ذلك بأن الوصول إلى التميز يعنى فى مضمونه تحقيق الجودة، وفيما يلى عرض لبعض التعريفات التى تناولت مفهوم إدارة التميز المؤسسي:

تعرف إدارة التميز المؤسسى بأنها فلسفة إدارية ترتكز على على عوامل التحسين المستمر، واهتمامات العملاء، والإدارة الإستراتيجية، والحاجة إلى نظم واضحة لضمان الجودة، ورؤية القيادة، والإشراف الذى يركز على منح السلطة وتفويضها للعاملين فى المؤسسة، وتعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المستمدة من الواقع التي تعمل على توظيف مهارات الأفراد العاملين، وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وبشكل إبداعي لضمان التحسن المستمر للمؤسسة، ووفقا لهذا التعريف فإن إدارة التميز تعد فلسفة شاملة للحياة والعمل فى المؤسسات التى تعمل على تنفيذ التحسين المستمر، من خلال تحقيق ثلاثة أفكار هى: تحديد وتعريف التميز، وتحسين الأداء فى المؤسسة، وتحسين النظام الإدارى للمؤسسة.

كما تعرف إدارة التميز المؤسسى بأنها بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها.

وتعنى إدارة التميز تخطيط وتنسيق وتنظيم الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية لتحقيق التفوق المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

ويعرف "**حسين الدورى**" أن إدارة التميز تشير إلى بعض الجهود التنظيمية المخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الأساسية للعصر هى التغيير فى كل شئ، وعلى كل مستوى، وفى أى وقت.

وتشير إدارة التميز المؤسسى إلى مجموعة المعايير والمواصفات والخصائص التى ينبغى توافرها فى جميع عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم) لتلبية احتياجات الأفراد العاملين داخل المؤسسة،

من خلال تقديم الخدمات والإرشادات التى تساعد على تطوير العمليات المختلفة بها، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

ويرى "**على السلمى**" أن إدارة التميز لها بعدين محوريين، أولهما: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

ويشير "**باركر Barker**" إلى إدارة التميز على أنها بعض الجهود التنظيمية المخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الابتداع"، ويتبنى "**عادل زايد**" نفس التعريف ويضيف فكرة إدارة التميز "لست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها.

وتعرف إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية المخططة التى تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تتضمن الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتجياتها الإدارية والتنظيمية.

ويرى "**كال Kal**" أن إدارة التميز المؤسسى هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

وإدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها لفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها.

كما تعرف إدارة التميز بأنها الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية، فتبني المؤسسة لفكر التميز يعني" الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.

إدارة التميز تعني التخطيط السليم من أجل استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال لتلبية رغبات المستفيدين على أفضل صورة، وتحقيق رضا متلقي الخدمة في نهاية الأمر، والحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التميز الإداري يسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات فقط.

وإدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

وتعتبر إدارة التميز المؤسسي بمثابة نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح، وتتفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل.

وتشير إدارة التميز إلى نظام إدارى مستمر لانجاز أهداف المؤسسة، وإستراتيجياتها، وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وفى الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر هى: الإدارة، والأفراد العاملين، والنظم، والنتائج.

ويشير كل من "برادفورد وآلان Bradford and Allan" إلى أن مفهوم إدارة التميز المؤسسى يشتق من خلال التعبير عن الحاجة للنظرة الشاملة التي تجمع عناصرها، وعوامل بناء المؤسسات على أسس ممتازة لإحداث التغييرات والحالات الخارجية في البيئة من ناحية وتحيق الترابط والتنسيق بين المكونات واستثمار القدرات الرئيسة وتفوقها وبالتالي تحقيق المنافع لأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

مما سبق يتضح أن إدارة التميز المؤسسى تعنى وتعبر إدارة التميز عن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

٣ - أهداف إدارة التميز المؤسسى وأهميتها:

تهدف إدارة الجودة التميز إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين، وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين

الأقسام والوحدات المختلفة، وتنمية عديد من المهارات لـــدى العـــاملين مثـــل مهارات حل المشكلات، والعمل على وجود تحسينات مستمرة فى المؤسســـات التعليمية، وتحقيق مستوى عال من الإنجاز، وتخفيض معدل الفاقد والتالف فـــى العمليات، وزيادة ثقة الطلاب من خلال شعورهم بأهمية الدور الوظيفى الـــذين سيقومون به فى المستقبل، وكذلك تحسين مركز المؤسسة فى الأســـواق محليـــاً وعالميـــاً من خـــلال جودة المنتج ليتلاءم مع متطلبات العصر ومتغيراته.

كما تهدف إدارة التميز إلى مساعدة المؤسسات على تفعيـــل عمليـــة التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كافى من المعلومات عن ركائز التميـــز ومعاييره، وتفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيـــق معـــايير الجـــودة المتفـــق عليها، وإمكانية تغيير بعض اللوائح والقـــوانين مثـــل اســـتقلالية المؤسســـات والإدارة الذاتية لها، وتشجيع كل من المشاركين والطلاب على فهم المعـــايير والأداء وفقاً لها، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على اتخـــاذ القـــرارات التـــى ترتبط بالشئون المالية، والمساهمة فى تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.

بالإضافة لذلك، تتمثل أهداف إدارة التميز فى: تمكين إدارة المؤسســـة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معهـــا مـــن خـــلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، ورفع مستوى الـــوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المؤسسة من خلال إبراز الالتـــزام بنظـــام الجودة، والترابط والتكامل بين جميع الإداريـــين والمعلمـــين فـــي المؤسســـة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريـــق، وتطبيـــق نظـــام الجـــودة يمـــنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العـــالمي، والتأكيـــد علـــى أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته كمطلب وظيفي يجب أن يحتضـــن جميـــع جوانب العلمية التعليمية والتربوية، وتطوير أداء جميع العاملين عـــن طريـــق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجمـــاعي بهـــدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية، وترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمـــل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

أما بالنسبة لأهمية إدارة التميز المؤسسى، فإنها تحاول تفعيل وإنجاز بعض الجوانب المرتبطة بالوظائف الإدارية الكلية التى تحدد عناصر سياسة الجودة، وتخطيط الجودة، والحفاظ على آليات ضمان الجودة، ولإدارة التميز وظيفتين أساسيتين هما: توكيد الجودة وتحسين الجودة، حيث يركز الأول على وظائف المحاسبية، ومن ثم ينصب الاهتمام على جمع البيانات لتحسين الأداء، أما تحسين الجودة فيهتم داخليا بكل من التعلم التنظيمى والفردى.

وهناك من يرى أن الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة التميز في المؤسسات تتمثل فى:

- في مجال التركيز على النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة).
- في مجال التركيز على العملاء (ولاء العميل والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين، الميزة التنافسية المحددة).
- في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معممة، ووضح الهدف والاتجاه، موظفون فعالون، محفزون وملتزمون، الإدارة بالعمليات والحقائق، فعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات ومنتجات المؤسسة، إدارة أزمات فعالة).
- في مجال تطوير وإشراك الأفراد (التمكين والتشاركية الفعالة، الاستفادة من القدرات الذهنية القيمة لدى الأفراد، التنافسية المتزايدة).

وتساعد إدارة التميز فى التحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على الموظفين والعمال، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنشأة والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة، ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسئولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها، والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق

نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها.

٤ – خصائص إدارة التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص إدارة التميز المؤسسي شمولية جميع عناصر المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة موضوعاً لإدارة التميز المؤسسي، و نمطية الإجراءات حيث إن الاهتمام بالتميز يعني كل إجراء أو نشاط يضاف إلى الهيكل أو الإطار، كما يتطلب الوعي بالتميز، حيث تحاول الاهتمام بتغيير العقلية الذهنية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والإحساس بالواقع حيث يتطلب عمل جدول زمني لتطوير وتطبيق إدارة التميز المؤسسي، ويتطلب ذلك اتسام عملية التخطيط للتميز بالواقعية.

ومن سمات إدارة التميز اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارهما في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة التميز، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المؤسسة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالى أصبحت المؤسسات تتعامل مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ أساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة.

وتتسم إدارة التميز بأنها إيديولوجية تسير عليها المؤسسة، حيث إنها أكبر من أن تكون مجموعة إستراتيجيات وخطط فقط، فهي عقيدة أو إيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات، التي لا يمكن التنازل عليها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمين مقومات النجاح والتفوق.

كما تتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح ومتكامل يتكون من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني

أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر فى فعالية وجودة الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها، وبالتالى تتوقف فعالية وكفاءة نظام الجودة على درجة التناسق والتجانس بين هذه المكونات، وكذا بين مكونات كل جزء فى حد ذاته وهذا ما يعرف بالتوازن الداخلى للنظام، كما تتوقف على مدى اتفاقه مع معطيات البيئة التى يطبق فيها النظام، وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه.

ويمكن تحديد السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز المؤسسى على النحو التالي:

- التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.
- بناء الجودة في مفاهيم ومدركات البشر، وتأكيد الالتزام بها في كافة مجالات العمل، واتخاذها معياراً للمحاسبة والمساءلة.
- التواصل والاندماج في المناخ المحيط واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف ذوي الأهمية.
- التركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة والمنتجات المهدرة للقيمة بإسنادها للغير.
- الاستخدام الذكي للتقيات المتجددة، والاستيعاب الأمثل للتقيات المتاحة.
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- خلق بيئة عمل محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق.
- السعي لبناء وتنمية وتأكيد المؤسسة المطمئنة الواثقة المستندة إلى القيم والمثل الأخلاقية والدينية الصحيحة.

- السعي للكشف عن القدرات المحورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية.
- استثمار القدرات المحورية في بناء العمليات الفعالة وإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء.

٥ – مبادئ إدارة التميز المؤسسي:

تقوم إدارة التميز على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة، وكفاءاتها، واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، بهدف تعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها، من المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداخل المالية)، والأفراد العاملين (تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية)، والعملاء (جودة عالية للسلع والخدمات وتعظيم المنفعة)، المجتمع (كالمحافظة على البيئة).

كما تستند إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى أن المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الإدارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها، وذلك من خلال القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة، والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد في معرفة مدى التميز في الأداء والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية، تستند إلى فلسفة إدارية حديثة تنطلق في إدارتها وإجراءات عادة بعض الأساليب ومنها:

- أسلوب حل المشكلات: ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات في المؤسسة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.

- المقارنة المرجعي Bemchmarking: وتعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في المؤسسات واحتياجاتهم وإيجاد أهداف واضحة من إسناء الجودة.
- أنظمة الاقتراحات Suggestion System: ويكون بوضع نظام الاقتراحات للموظفين بالمؤسسة وتتبنى هذه الاقتراحات دراساتها.
- أنظمة التوقيت المناسب Just – in Time System: وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية في الوقت المناسب.
- رقابة العمليات الإحصائية Statistical Process Control: حيث تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما مشتركة العاملين.

وتتضمن مبادئ إدارة التميز: الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته، وفعالية القيادة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجى والموضوعية والشفافية والعدالة، والتأكيد على الإدارة الديمقراطية التى تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين فى سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد، والابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر، والاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة ومسؤوليتها فى إدارة عملياتها، وأنشطتها الأكاديمية والإدارية، والالتزام بالمسؤوليات والواجبات التى تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد، والاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية فى المؤسسة والتى تقوم بإنتاج الخدمات، والاهتمام بالتغذية المرتدة والحرص

على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسى.

كما توجد مجموعة من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة التميز المؤسسى ومنها:

(أ) الالتزام من قبل الإدارة العليا: حيث تعمل الإدارة العليا على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، وترسيخ هذا المفهوم ودعمه، ومقاومة التغيير الذى يمكن أن يحدث من قبل العاملين، وتتولى الإدارة العليا التخطيط للجودة كعملية إستراتيجية تتطلب وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتبنى هذا المفهوم.

(ب) التركيز على العميل: ويقصد بالعميل هنا العميل الداخلى (الطالب – المعلم)، والعميل الخارجى (المجتمع وأولياء الأمور)، وتهدف الجودة الشاملة إلى التركيز على الطالب باعتباره يمثل لب العملية التعليمية، كما أنه يعد محور النظام، ولذا يجب دراسة توقعاته للخدمة التعليمية المقدمة، ومحاولة تحقيق مثل هذه التوقعات أو تجاوزها، كما ينبغى إشباع حاجاته، حيث يعتبر ذلك هو مقياس جودة المؤسسة، وكذلك يجب قياس درجة رضاه عن الخدمة، وتسعى المؤسسة الفعالة إلى تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الطلاب، والتى تمثل فى مجملها العناصر الأساسية لجودة الطالب ومن ثم فإن تحقيق رغبات الطالب يعد المهمة الرئيسية للمؤسسة التى سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض التى تسعى لتحقيقها .

(جـ) تدعيم العلاقات الإنسانية: ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى، وتحقق الأهداف التعليمية المرغوبة، وتستند هذه العلاقات على التفاعل والتعاون بين الأفراد العاملين مع إدارة المؤسسة، حيث يتجمعون فى تشكيلات لتحقيق أهداف محددة بغية الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمى والفردى، بحيث يتكاملون فى مواقف معينة تدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون ينجم عنه تحسن فى أداء المؤسسة ككل .

(د) التحسين المستمر: ويستند التحسين المستمر على اعتقاد مفاده أنه من الضرورى السعى إلى تحقيق مستوى عالى من الأداء فى ضوء بعض المعايير الخاصة بكل جزء فى المؤسسة، وتتطلب هذه العملية خلق بيئة تنظيمية آمنة تتيح للعاملين المشاركة في تحسين الأداء، وجودة العمل، ومما يساعد على ذلك رغبة المؤسسة فى تحقيق تحسن جوهرى فى كل العمليات، والخدمة التعليمية عن طريق إيجاد ثقافة للجودة، تساعد فى نجاح المؤسسة، وتتوقف جودة المنتج والخدمة التعليمية التى تسعى المؤسسة إلى تقديمها على كفاءة العمليات التى تتم داخلها؛ وذلك من حيث مدى فهمها، ومعرفة خصائصها، وتحديد نقاط الضعف، وتتم عملية التحسين المستمر من خلال ما يعرف بنموذج الدائرة أى التخطيط للعمليات المطلوب تحسينها، ثم جعل التحسين موضع التنفيذ، يلى ذلك عملية الوقوف على كفاءة عملية التحسين، وذلك بمقارنة البيانات أو النتائج قبل التحسين مع نتائج ما بعد التحسين، وأخيراً تحديد ما ينبغى عمله.

(هـ) القيادة التشاركية الديناميية : يعد وجود القيادة التشاركية غير المستأثرة بالسلطة أهم عناصر تحقيق الجودة، ويرى جلا تهون أنه لا يمكن تحقيق منهاج ذو جودة عالية إذا لم تشترك الأطراف المقصودة بصورة أو بأخرى في عملية تخطيط المنهاج، وفي نموذجه المقدم يتخصص مساحة واسعة لمشاركة فئات المجتمع المدني٠

(و) التركيز على العمليات: تسعى الجودة الشاملة إلى تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة لما لها من أثر واضح على جودة المدخلات بما تتضمنه من أنشطة وعمليات فى المستويات المختلفة، وفى جميع المجالات داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات الإدارية والإستراتيجية والتنظيمية، وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخلات، ومن ثم فإن التنفيذ الناجح لأية عملية يحتاج إلى فهم ما الذى يحدده أداء العملية ومخرجاتها، ونتائجها، ومن ثم يجب

التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التى تعترض سبل تحسين نوعية المنتج التعليمى.

(ز) التدريب المستمر: تؤكد الجودة الشاملة على أهمية كل من التدريب والاختيار والدافعية فى تحسين العمل داخل المؤسسة، بهدف ضمان تحسين ملموس فى أداء الأفراد العاملين، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم داخل المؤسسة، فالجودة تبدأ وتنتهي بعملية التدريب التى تمد الأفراد بالوسائل والأدوات الضرورية لتحسين ما يقومون به من أعمال.

(ح) الأخذ بمفاهيم العمل الجماعى: وتتطلب الجودة الشاملة وجود رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً للمؤسسة يتجنب التكرار والتناقض، ويكون هناك تحديداً دقيقاً للمسئوليات والمهام المناطة إلى كل فرد فى المؤسسة، بجانب توافر السلطات والصلاحيات المناسبة، ولذا فإن فعالية الأداء، وجودته تزداد عن طريق العمل بروح الفريق.

(ط) إتباع المنهج العلمى : تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، وتبني المفهوم لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك فى التنفيذ جميع العاملين من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات، وبذلك يتم التركيز على استخدام البيانات لتحليل العمليات، وتحديد المشكلات وقياس الأداء، ويمكن اختيار هذه التغيرات والبيانات التى تم تحليلها للتأكد من أن هذه التغييرات أدت إلى التحسين، واعتبار البيانات هى الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير، كما أن هذه البيانات تعد ركيزة أساسية لعملية اتخاذ القرارات التى تستند على حقائق، وليس على آراء واتجاهات متخذى القرارات.

(جـ) الإشراف الجيد: حيث تساعد عملية التقييم الناجحة للجودة الشاملة فى تفعيل نمط الإشراف داخل المؤسسة يهدف ضمان مدى تطبيق مبادئها فى كل وحدات المؤسسة، ولمدير المؤسسة دوراً هاماً فى هذه العملية حيث يكون مشرفاً تربوياً مقيماً، ويمكن الاعتماد عليه فى تحسين الأداء داخل المؤسسة

بحكم وجوده الدائم مع المعلمين والإداريين، ولكن لا يستطيع القيام بهذه المهام بدون تدريب مسبق على بعض الأساليب الإدارية الحديثة، وأساليب تقويم المعلمين والإشراف على طريقة تدريبهم.

(ل) **مشاركة العاملون:** وتستند الجودة الشاملة على تعبئة خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة من خلال العمل الجماعى، والمشاركة فى عملية صنع القرارات، ويتطلب ذلك إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب، كما يحتاج ذلك إلى تمكين مثل هؤلاء الأفراد وتفويض السلطة إليهم للمشاركة في العمل الإدارى داخل المؤسسة، وتحديد مطالب كل الجماعات المشاركة فى عملية صنع القرارات محاولين إيجاد الحلول التى سوف يستفيد منها كل فرد يشارك فى العمليات.

(م) **التغذية الراجعة المستمرة :** وتتم عن طريق رصد نتائج عملية التحسين بصفة مستمرة، وتقييم برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة، والخاصة بجميع أنشطة المؤسسة، ومقارنتها بالبيانات مثل التحسين، وذلك باستخدام أدوات التحليل المناسبة، وتحديد الانحرافات، ونقاط القوى والضعف، ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة بما يضمن الاستمرار فى عملية التحسين، والعمل على دعمها والرفع الدائم لكفاءتها.

(ن) **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وتشير الوقاية من الأخطاء إلى تصحيح مسار العمل من أول مرة، حتى يتم منع حدوث الأخطاء، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس، بحيث يمكن قياس جودة المنتج أو الخدمة التعليمية المقدمة داخل المؤسسة، بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء، ويحقق هذا المبدأ منع حدوث بعض المشكلات مثل التقليل من إهدار المال، وضياع الوقت الذين ينفقان فى اكتشاف مشاكل المؤسسة، وتحفيز الأفراد العاملين وتزويد اهتماماتهم بالجودة كأسلوب فى العمل، وتحقيق رغبات كافة المستفيدين من العملية التعليمية.

وتعد هذه المبادئ مترابطة ومتداخلة بصورة متصلة، فالتحسين المستمر يتم تحقيقه بهدف إشباع حاجات العملاء، ويكون أكثر فعالية حينما يتم التحكم فيه من خلال مطالب العملاء، بالإضافة لذلك، فقد أصبح العمل الجماعي ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية الفعالة، ومن ثم فإن الجودة الشاملة تعد بمثابة مجموعة من المبادئ والأسس التي تدعم بعضها بعضاً، وفي هذا الصدد، تعتبر الجودة الشاملة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العملاء، وتنتهي برضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، وذلك من خلال اشتراك جميع الأفراد حول الأهداف الكامنة ورائها، وسعيهم الدائم لإشباع حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها.

ويرى "**علي السلمي**" أن إدارة التميز المؤسسي تقوم على عدة مبادئ هي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج Results Orientation
- التركيز على العملاء Customer Focus.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصالح والمعنيين Balanced Results for Stakeholders

- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الأنشطة الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

٦- أسس إدارة التميز المؤسسى وركائزها:

تعتمد إدارة التميز المؤسسى على بعض الأسس والركائز ومنها: وجود منهجية إدارية متفوقة تستثمر الفرص وتتجنب التهديدات وتدعم جوانب القوة وتعالج جوانب الضعف، وتفعيل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتوظيفها في خدمة التعلم التنظيمي، والتطلع الدائم إلى مستويات متفوقة وتقويم الإنجازات، والإدارة الفعالة للموارد البشرية الفاعلة وإدارة العقول الذكية.

وقد اتفق عديد من الباحثين على بعض الأسس والركائز التى تستند عليها إدارة التميز المؤسسى، وتتمثل فى:

(أ) وجود رؤية مشتركة Shared Vision: وتعنى هذه الرؤية ضرورة الوعى بمفهوم إدارة التميز من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة حتى يعطى الجميع مزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية، ويبحث كل منهم عن السبل التى تمكنه من تحسين طرق أداءه لواجباته الوظيفية، وتستند هذه الرؤية على العناية ببلورة مفاهيم إدارة التميز وفلسفتها بالمؤسسة، وصياغتها فى سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معانى وآليات ومعايير إدارة التميز، وكذلك وضع وبناء مدخل نظمى لإدارة عملية التحسين للجودة فى ضوء استخدام إستراتيجية متكاملة، ومخططة تنبع من هذه الرؤية.

(ب) توافر بناء استراتيجي متكامل: حيث يتطلب تحقيق إدارة التميز وجود بناء استراتيجي متكامل داخل المؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسية، ونظرتها للمستقبل، بحيث يضم بعض العناصر ومنها:

- رسالة المؤسسة، والتى تعبر عن النتائج الكبرى التى تسعى إلى تحقيقها والتى تدل على مبرر وجودها.

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي بين المؤسسات التعليمية الأخرى، ومدى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها .
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها .
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المختلفة المتحققة عنها .

(جـ) ثقافة المؤسسة: ويقصد بها نسق من القيم والأفكار والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد، وما يفعلون من أشياء، وتشير القيم هنا إلى ما ينظر إليه الفرد على أنه هام بالنسبة لفعل الأشياء، في حين توضح المعايير القواعد غير المكتوبة للسلوك، وتتطلب إدارة التميز تهيئة الثقافة السائدة في المؤسسة لتلقي مفهوم التحسين المستمر للجودة، والعمل على إنجاحه، وذلك بما لا يتعارض مع القيم والمبادئ السائدة بالمؤسسة، وأيضاً إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وتوفير الدعم المستمر.

(د) القدرة على الاتصال: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية مؤسسة، بحيث لا يمكن تصور مؤسسة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات، كما أن الاتصال يعد بمثابة الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، من خلال استقبال وإرسال المعلومات من وإلى عملاء المؤسسة -الداخليين والخارجيين- بما يسهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها، ويساعد الاتصال في تحقيق جودة وتميز المؤسسة عن طريق التأثير على السلوك الوظيفي للأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم في الأداء، وتدعيم علاقات العمل الوظيفية، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وتنمية روح الفريق لديهم، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

(هـ) المشاركة في صنع القرار: حيث اتفق كثير من علماء إدارة التميز على أهمية عملية المشاركة في صنع القرار، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمساهمة في العمل الإدارى، واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل أن تتخذ القرارات، حيث يساعد ذلك في تحقيق الالتزام التنظيمي والمهنى من قبل الأفراد العاملين، وبالتالى ديمقراطية إدارة المؤسسة، فعندما يشارك أكثر من فرد في القرار، فإن ذلك يعنى وجود بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة تجاه الموقف، ناهيك عن أن مشاركة الفرد تجعله يشعر بأنه جزء من كيان المؤسسة وينتج عن ذلك توحده مع التنظيم.

(و) الالتزام التنظيمي والمهنى من قبل العاملين: يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، كما أنه بمثابة وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار، والأمن الوظيفي لدى العاملين بها، حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء، والاستقرار، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتضمن الالتزام مشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحد الأفراد مع مدرستهم وتعلقهم بها، ويولد التنظيم الناجح لإدارة التميز شعوراً بالفخر والاعتزاز، ويؤكد أن الفرصة متاحة لجميع العاملين لتحقيق التطوير، ويساعد أيضاً في جعل الأفراد يعملون بنظام جماعى من أجل إحاطة الآخرين علماً بالفرص المتاحة لتحقيق التطوير والتحديث، ويتحقق ذلك من خلال تبنى قيم المؤسسة وأهدافها، والارتباط الوثيق بها، والسعى إلى تحسينها، والعمل على تعزيز القيم الإيجابية داخلها، ومساعدة إدارة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير المطلوب.

(ز) الهيكل التنظيمى المرن: تعتمد المؤسسات التعليمية الفعالة التي تطبق إدارة التميز ومعاييرها على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلة المستويات الإدارية، مما يؤدى إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذى ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الانفاق، والجهد، والوقت، ولذا تتطلب الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية،

ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية فى الإدارة، بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبى بين الوظائف والتخصصات.

(ح) فرق العمل: حيث يعد بناء فرق عمل أحد الأسس الضرورية لإدارة التميز، لما لها من دور هام فى تحقيق عملية التحسين المستمر فى طريقة أداء الأفراد، وتستند عملية تحسين الجودة على التعاون والترابط بين الأفراد داخل المؤسسة، وزيادة روح الفريق، ومن هنا يجب أن تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء فرق عمل، وفرق متعددة الوظائف لتساعد فى تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

(ط) تقبل التغيير: ويقصد بذلك تطوير قدرة المؤسسة على تقبل التغييرات والتطورات الحادثة فى المجتمع الخارجى، وتدعيم قدرتها على التكيف ومواكبة مثل هذه التغييرات، ويتطلب ذلك مرونة نظام الجودة، حيث يعتمد على تقديم عدد من البدائل للتحسين، والتطوير المستمر، كما يعتمد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستيعابهم كعنصر هام لتفكير الإدارة واختياراتها.

(ى) التغيير الثقافى: حيث يعتبر التغيير الثقافى داخل المؤسسة أمراً ضرورياً من أجل الحياة المؤسسية الجيدة، حيث تسعى المؤسسة إلى تجنب نقص الملائمة بين الثقافة السائدة، ومطالب البيئة الاجتماعية، أو بين قدرات المؤسسة ومطالب العملاء، أو بين ثقافة المؤسسة وأسلوب شخصية القادة الجدد، أو بين ثقافة المؤسسة وثقافات التنظيمات الأخرى، ويشمل التغيير الثقافى تغيير الأساليب الفنية والإدارية المطبقة حالياً، والتغيير فى الفلسفة الإدارية الحاكمة للسلوك، وأيضاً التغيير فى المبادئ والقيم والمثل السائدة فى المجتمع، والموجهة لسلوكياته، وتحويلها إلى قواعد ونظم، وقيم جديدة تساعد على تحول الأفراد داخل المؤسسة إلى التميز.

(ك) التحسين المستمر: ويعنى أن يكون للمؤسسة طرقها الخاصة فى أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق تربوية، وأسس للتيسير والإدارة،

كما تتضمن أيضاً وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التحسين، ويتطلب ذلك التركيز على الجودة من خلال التطابق بين مواصفات الطالب ومتطلبات المرحلة التعليمية، ومتطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد بهدف التحفيز على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة.

(ل) **القيادة التربوية الجيدة:** تعتمد إدارة التميز على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المؤسسة، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التى يحتذيها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المؤسسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين، وتعد القيادة من أهم العناصر الفعالة، والمؤثرة فى تحقيق الأهداف، والقيادة الجيدة هى التى تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة،ولذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الايجابية والفعالة فيمن يتولى مسئولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة بهدف إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.

وتتضمن أهم مقومات التميز المؤسسي ما يلي:

- البنية التحتية: حيث تعد البنية التحتية إحدى أهم ركائز العملية التنظيمية التي تتطلب ضرورة توافر الحد الأدنى من حيث المباني الجيدة ومساحاتها وتصميمها وتنفيذها وتهويتها وتجهيزها وجميع الخدمات التي تتطلبها.
- الموارد البشرية: ويتحدد الحديث هنا عن ثلاثة أصناف من القوى البشرية: (القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون الإداريون)، وتعد القيادات الأكاديمية والإدارية من المقومات الأساسية في المؤسسة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات المختلفة إضافة إلى رسم الخطط المستقبلية.
- التمويل/ الميزانية، فهناك أمران: أولهما يتعلق بموضوع المؤسسة المنتجة، حيث يحتم على المؤسسة أن تعتمد على ذاتها بدرجة كبيرة

والعمل على إيجاد العديد من مصادر التمويل الثابتة وأن تتبنى مفهوم المؤسسة المنتجة فالتعليم العالي وبالذات الجامعي يتميز بتكلفته العالية التي تحتاج إلى الدعم المتواصل.

- وضوح الأهداف والاستراتيجيات: حيث يعد مطلباً رئيساً وخطوة أساسية لمعرفة ماذا يراد من هذه المؤسسات، وكيف تخطط لمستقبلها.
- الخطط والمناهج التعليمية: حيث يصنف المنهج على أنه أحد المكونات الأساسية للعملية التعليمية.
- التقويم: حيث يشتمل على جميع مكونات العملية التعليمية.
- الأداء والجودة: حيث يعد أحد المقومات الرئيسة في عملية تطوير المؤسسات والرقي بها في عالم يتسم بالتغير والتسارع المطرد.

وبذلك تعتمد إدارة التميز على مجموعة من القواعد منها التزام الإدارة بإجراء عمليات التحسين بعيدة المدى، حيث يستند نموذج الجودة على ملائمة واتساق الأهداف، والالتزام بتحقيقها، على أن يبدأ من الإدارة العليا، ويجب أن تكون عملية التحسين مخططة جيداً، وتعتمد على أساس قوى، كما تحتاج الى تدريب الأفراد العاملين على فهم العميل – والمورد، وما ينتج عن ذلك الفهم من جودة المنتج والخدمة التعليمية، ويتطلب ذلك إدارة عملية تحسين الجودة، واستخدام طرق جديدة فى الإشراف والتدريب.

٧ – أبعاد إدارة التميز المؤسسى:

تتعدد أبعاد إدارة التميز المؤسسى لتشمل جميع عناصر المؤسسة المادية والبشرية، والعمليات المختلفة، ومخرجات المؤسسة ونواتجها، وتتضمن أبعاد إدارة التميز ما يلى:

- **القيادة الإدارية الفعالة:** وتتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز"
- **البناء الاستراتيجي المتكامل:** ويعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم بعض العناصر ومنها: رسالة المؤسسة

Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها، والرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- **الهيكل التنظيمي المرن:** حيث يتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ " إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل " إدارة التميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- **إدارة العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة م العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين، وتحتاج إدارة التميز إلى نظام متطور لتأكيد التميز يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- **نظام معلومات متكامل:** ويضم هذا النظام آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها

وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كما تشمل قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، حيث تعتبر الموارد البشرية مصدر الثورة في المؤسسة وأغلى أصولها على الإطلاق، وهم تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء.
- **التوجه بالعملاء:** حيث يعتبر العميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها، لذا يجب العمل على تحديد احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات، وتحقيق توقعاتهم.
- **إدارة الأداء:** وتتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات، وكذلك تقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- العلاقات الوظيفية: حيث تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، والعمل الجماعي، والاتصال التشابك.
- **التعلم التنظيمي:** وهو عملية تشتمل على تغيير فى القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، ومن خلال تفاعل البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئتـــه الداخلية والخارجية، كما يساعد فى الوصول إلى مستوى عالى من القدرة على حل المشكلات، كما أنه يعد بمثابـــة نظـــام يشـــتمل علـــى الرؤيـــة، والإستراتيجية، والثقافة، والقيم، والقيادة، والهيكل، والأنظمة، والعمليـــات، كما أنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء، وتشـــمل عملية التعلم التنظيمى على عدة أبعاد لعل من أبرزها ما يلى:

- المستقبل القريـــب والبعيـــد الـــذى ينتظـــر المؤسســـة لاستشـــرافه واستحضاره، وإخضاعه للتحليل والبحث والدراسة من أجل وضـــع الإستراتيجيات الملائمة له، ولضـــمان البقـــاء والنمـــاء ومواجهـــة التحديات بالإعداد والتهيؤ لمتطلباتها.
- البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقـــات البشـــرية العاملة فيها، وما تتطلع له من أهداف أو تتطلبه مـــن خـــدمات، أو تمارسه من ضغوط، وفى ضوء ذلك يتم رسم السياسات العامة التى توازن بين العرض والطلب، وتوفـــق بـــين الحقـــوق والواجبـــات، وتحقق العدالة فى توزيع الصلاحيات.
- الموارد والطاقات المتاحة والكامنة، وعناصر القوة والضـــعف فـــى تعبئتها وتوظيفها، وتحديد نقاط الضعف والخلل لإعادة النظـــر فـــى الخطط والبرامج التى تضمن حسن إدارة المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.

٨- مهارات إدارة التميز المؤسسى:

ويتوقف نجاح إدارة التميز المؤسسى على مدى قدرة مدير المؤسسة، والقائمين على عمليات التطوير والتخطيط في التأثير على العاملين، وتحقيـــق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تيسر لـــه مهمتـــه، وتمثـــل مجموعـــة المهارات التالية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسـية فـــي تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه، فالمديرون الفعـــاليون هـــم الأشخاص الذين يقومون بعملية إدارة المؤسسة بكل عناصرها، وفـــي نطـــاق

الوحدة التنظيمية التي يرأسونها، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منهم.

وتشمل أهم المهارات والصفات المطلوبة في مدير التميز المؤسسي: التفاؤل، والقدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل، والقدرة على التحليل المنطقي، وسعة العلم والمعرفة بما يدور حوله، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور، وحسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه، وفن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم، والقدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية، والإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

وتوجد ثلاث خصائص يتميز بها مديرو التميز وهي: الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاتهم وقيمهم واضحة ومتصلة بأهداف المؤسسة، والتمتع برؤية ثاقبة وواضحة، عند وضع الأهداف للمؤسسة، تتعدى الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين، والاتسام بثقة عالية في قدراتهم، في الوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعالة تمكنهم من وضع أهداف طموحه للمؤسسات، تميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة.

كما توجد بعض المهارات التى يتميز بها القائمين على إدارة التميز المؤسسى ومنها:

- **المهارات الفكرية:** حيث تحتاج إدارة التميز المؤسسى إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف، وتقييم المشكلات، واختيار الحلول المناسبة، وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة، وتوظيفها، كذلك يعتمد نجاح التخطيط الفعال على مهارات الفرد في بناء الإستراتيجيات، وتنمية السياسات، ومن المهارات الجديدة المطلوبة للتخطيط الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات.
- **المهارات الإدارية:** حيث تحتاج إدارة التميز المؤسسى إلى مهارات إدارية، في اختيار المدير لمساعديه، وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة التي

يعهد إليها بمهام إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

- **المهارات الإنسانية:** وتكتمل مهارات إدارة التميز المؤسسي حين تتوفر لدى المدير القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين.

وتتمثل أهم هذه المهارات اللازمة لإدارة التميز المؤسسي في: القدرة على الاتصال، وتحديد الأهداف، وتحديد المسئوليات والمهام، وتحديد معايير الأداء، والعمل مع الأفراد العاملين بهدف وضع رؤى مستقبلية وإستراتيجيات كوسائل لتحقيق الأهداف ومن هذه المهارات:

- التمكين Empowerment ويحدث عندما يشارك المدير أتباعه، في جهود وعمليات التأثير، والسيطرة.
- الحدس أو البديهة Intuition أي قدرات المدير على فحص الحالة، وتوقع تغيرات محتملة، والإقدام على المخاطر، وتكوين الثقة.
- معرفة الوضع الشخصي للمدير Self-understanding لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- وضع رؤى Visions أي القدرة على تصور مستقبلي، مختلف، وأفضل من الوضع الحالي، وطرق تنفيذه.
- توحيد القيم Value Congruence أي القدرة على فهم المبادئ التي تسترشد بها المنظمة والعاملون للتوفيق بينها.

كما تحتاج إدارة التميز إلى توافر بعض المهارات لدى القائمين على إدارة المؤسسة ومنها: تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين، وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تدفعه للتحدي والسعي وراء كل ما هو جديد، والقدرة على شحذ همم الأفراد العاملين، والقدرة على مساعدتهم على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما فيه ابتكار، ودعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة، ورصد وتقييم الأحداث، والدلالات، والمؤشرات، التي يمكن الاسترشاد بها في رسم معالم التغير الذي تنشده المؤسسة، ووضع المجتمع أمام مسئولياته، تجاه الشراكة مع المؤسسة

في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وتحديد الأهداف الإجرائية، ذات الأولوية، ورصد الموارد، والإمكانات اللازمة، لإنجازها من خلال التكتيكات المناسبة، والقدرة على بناء الغايات، ومهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ومهارة الاختيار الإستراتيجي، ومهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، والتجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

٩ – منهجية إدارة التميز المؤسسي ومراحل تطبيقها:

تتطلب إدارة التميز إتباع منهجية ذات خطوات متتابعة، أولها: تحديد رسالة المؤسسة وغرضها ، وثانيها : تحديد الوظائف التي تضطلع المؤسسة بها وأهميتها النسبية لتحقيق رسالتها ، وثالثها : تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف المؤسسة ، ووضع مؤشرات أداء كمية وكيفية ، ورابعها : تحديد نظام إدارة الجودة ، بمعنى توضيح عمليات الإدارة التي تستخدمها المؤسسة في الوقوف على مدى تحقق الأهداف ، وخامسها : وضع نظام لفحص الجودة واختيارها من أجل تقويم أداء المؤسسة في اضطلاعها بوظائفها ، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى عملية تحسين وإصلاح شامل.

وتقوم منهجية إدارة التميز على عدة مرتكزات هي:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- وبالتالي تعتبر رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المؤسسة.
- أن تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing .
- تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

ولكي تقوم المؤسسات بتطبيق هذا النظام لابد أن تقوم بخطوات معينة من أجل تحقيق ما ترجو إليه من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وتحين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى العاملين للمؤسسة واستمرارية المؤسسات على المناقشة وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة، ومن أهم هذه الخطوات: تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية، وتدريب العاملين والمديرين في المؤسسة، وإعداد دليل الجودة، وتحديد عناصر إدارة الجودة.

بالإضافة لذلك، تستند منهجية إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة . ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

أما بالنسبة لمراحل تطبيق إدارة التميز، فتعتبر بمثابة تغييراً وتطويراً في ثقافة المؤسسات ككل، يستدعي ذلك استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة مستويات الإدارة، إذا ما أرادت تحقيق التميز في

أدائها، والوصول إلى التميز في حلقات المنافسة، والتفوق المحلي والعالمي، ويتطلب تطبيق إدارة التميز المراحل التالية:

وتمر عملية تطبيق إدارة التميز ببعض المراحل، ومنها:

(أ) مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز: وهى مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعى القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم فى أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير فى المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها:

- التمهيد والتجديد: ويتم فى هذه الخطوة تهيئة البيئة التنظيمية والعاملين لتقبل ثقافة الجودة، بمعني زرع بذور إدارة التميز، ونشر ثقافتها داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك تعريف الأفراد العاملين بالقيم والاتجاهات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والنماذج السلوكية والتغيرات التى تطرأ على الحياة المؤسسية.
- تبني الإدارة لفلسفة الجودة: حيث تحدد إدارة المؤسسة مدى رغبتها فى تطبيق الجودة، ومن ثم تبدأ فى تنفيذ برامج تدريبيه متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومبادئه التى تستند عليها إدارة التميز.
- التخلص من مقاومة التغيير: ويتم فى هذه الخطوة نشر ثقافة التغيير، واحتواء بعض مصادر المقاومة، وذلك عن طريق توضيح مفهوم إدارة التميز وأسسها، وتشجيع العاملين على المشاركة فى مناقشة تلك الأسس والمقومات، وتحديد احتياجات العملاء، وتحديد خطوات العمل وإجراءاته بدقة متناهية، وكذلك المهام والمسئوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- إعادة هيكله المؤسسة التعليمية: ويشمل تغيير النمط الإدارى السائد بها، بحيث يراعى فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم نحو التعاون والمشاركة والعمل كفريق لزيادة الفعالية والأداء وكذلك إيجاد برامج ومناهج جيدة.

وتتطلب هذه المرحلة توافر قناعة الإدارة العليا في المؤسسات بالتغيير نحو إدارة التميز، وقدرتهم على نقل قناعاتهم إلى جميع المستفيدين داخل وخارج المؤسسات وتقديم الدعم والمساندة الكافية لجهود التغيير نحو إدارة التميز، ووجود قيادة فاعلة ذات رؤية مؤثرة ومقنعة تعمل على أخذ زمام التغيير نحو إدارة التميز العمل مع باقي عملاء المؤسسة بروح التعاون والعمل الجماعي، وذلك من خلال إيجاد كيانات تنظيمية تقوم بتنفيذ وتحقيق إدارة التميز وفق المنهج لملائم للمؤسسة، ويقوم بالمتابعة وضمان الجودة والمحافظة عليها، وأن ترتبط جميع أقسام وإدارات بنظم متطورة للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع مرافق المؤسسة، وتحديد المسئوليات والمهام وآليات العملي الخاصة بالعاملين، ووجود رؤية واضحة وخطط إستراتيجية للعمل والتحول نحو إدارة التميز يتم من خلالها تحديد وتعريف المفاهيم الخاصة بإدارة التميز بكل وضوح، وتحديد عملاء المؤسسة الداخلين والخارجين، وتحديد نموذج العمل الأساسي لتطبيق الجودة والخاص بالمؤسسة مع متابعة التطبيق، ووضع منهجية خطوة بخطوة لتنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة تكون واضحة ومفهومه عند كل العاملين.

(ب) مرحلة التخطيط لإدارة التميز: ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، ويتم اختيار الفريق القيادى لبرنامج إدارة التميز، والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات الطلاب بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، واكتشاف الطرق الجديدة التى تسهم فى تطوير العملية التعليمية هذا إلى جانب خطة تعاونية للعمل، وتشتمل عملية التخطيط لإدارة التميز على ما يلي:

- الرؤية: حيث يقوم المخططون بتحديد الهدف من وجود المؤسسة التعليمية، ومهمتهم ورؤيتهم الأساسية، والأهداف التى ينبغي تحقيقها.

- متطلبات العميل: ويقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التى تمكن المؤسسة التعليمية من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته، بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد متطلبات المتعلم العميل وطرق النجاح.
- تحديد العوامل: حيث يتم تحديد العوامل التى تسهم فى تحقيق النجاح والتأهيل للجودة، ووضع المستويات القياسية التى ستصل إليها المؤسسة التعليمية، وكيفية توجيهها، وكيفية إعداد العاملين وعمليات التقويم.

ويجب أن يكون هناك توقعاً لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة، على أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة بحيث تراعى فيها أسباب وأبعاد هذه المقاومة، ويكون الهدف هو إقناع الجميع بمزايا تطبيق نظم الجودة.

(جـ) مرحلة التنظيم لإدارة التميز: وفى هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية لتطبيق الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بما يلي:

- وحدة الفعالية: بمعني احتياج كل وحدة، وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات للجودة التى يعمل بها، وكتابتها بدقة.
- التوجيه الرأسي: ويعني أن يكون كل عضو بالمؤسسة فى حاجة إلى فهم إستراتيجية واتجاهات المؤسسة التعليمية ورسالتها ورؤيتها.
- التوجيه الأفقي: ويعني تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية فى المؤسسة التعليمية، وإدراك الأهداف ومتطلبات الوحدات الأخرى، والحاجة إلى آليات تؤدى إلى فعالية العمل مع أى مشكلة قد تقف حائلا دون عملية التطبيق.
- قيادة العمليات: وتعنى أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها من قبل فرد معين.

وتشتمل عملية التنظيم لإدارة التميز **بعض الخطوات منها:**

- إنشاء مجلس لإدارة التميز: ويعد أحد الأنظمة التى أثبتت فاعلية فى بعض المؤسسات، ويتكون عادة من رؤساء تنفيذيين، ومسئولين عن مهام خطلية، ومجموعات، ويرأسه مدير، ويختص هذا المجلس بمناقشة قضايا الجودة، والأهداف التنظيمية، وسياسات الجودة، وخطط الجودة الشاملة.

- اختيار فريق تصميم لإدارة التميز: ويتم تشكيل هذا الفريق بحيث يضم منسق الجودة، ومدير الجودة، وتتضمن مسئولياته دراسة مفاهيم إدارة الجودة، وتطبيقاتها، وإعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة، واقتراح خطة مبدئية في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة.
- تكوين فريق التحسين لإدارة التميز: ويتم تكوينه في باقي الوحدات المؤسسية بحيث يعين لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم دارة الجودة الشاملة.

(د) مرحلة التنفيذ لإدارة التميز: وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي الخاصة بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضاً إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين ،ويشمل ذلك العاملين والعملاء.

وتتضمن مرحلة التنفيذ لإدارة التميز بعض **الخطوات** وهي:

- توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسئولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة للعاملين أو المعلمين، ويتطلب ذلك مزيد من الجهد والتخطيط للجودة، وتحديد حاجات العملاء، وتحسين أداء كل فرد بالمؤسسة.

(هـ) مرحلة التقييم لبرنامج إدارة التميز: وتبدأ هذه المرحلة عادة بالإجابة على بعض التساؤلات ومنها:

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟.
- ماذا يجب على المؤسسة التعليمية القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟.

- ما المداخل المطبقة حاليا، والتى تستهدف تحسين أداء المؤسسة؟.
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة التميز بدلاً من المداخل الحالية؟.
- ما الفوائد التى تحققها إدارة التميز للمؤسسة؟.
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بفعالية داخل المؤسسة؟.
- ما العقبات التى يمكن أن تعوق عملية تطبيق إدارة التميز ؟.
- ما دور المدير فى تحسين جودة الأداء؟.
- ما برامج التدريب التى يمكن تنفيذها لتحسين أداء العاملين؟.
- كيف يمكن تحقيق رضا العملاء والعاملين؟.

ويلى الإجابة عن مثل هذه التساؤلات نوع من التقييم الذاتي للأمور بحيث يمكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات، أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ويشمل هذا التقييم الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين من خلال برامج التدريب التى يحصلون عليها.

(و) مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز: ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التى تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة جميع الوحدات، وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة فى عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

ومن هنا يتضح أن تطبيق نظام الجودة يعتمد على العديد من الإجراءات والأنظمة التى تستخدم لتأكيد تحقيق هدف الجودة فى المؤسسات والإدارات التى تسعي إلى تطبيق إدارة التميز لديها، حيث أن عملية تطبيق نظام الجودة لا تقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح، فإن الأمر يتطلب مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع العناصر فى المؤسسة، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع وحداتها حسب المواصفات والمعايير التى حددها نظام إدارة التميز.

١٠ – معوقات إدارة التميز المؤسسى:

توجد مجموعة من المعوقات التى قد تحول دون تطبيق **إدارة التميز** ومنها:

- ضعف الموارد المالية للمؤسسة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز.
- عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بإدارة التميز.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز.
- عدم توفر الوقت الكافى للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها فى الأعمال الروتينية والإجرائية.
- قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغير.
- انشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه **إدارة التميز** من وقت وجهد.

وهناك العديد من المعوقات التى قد تحول دون تطبيق إدارة التميز المؤسسى ومنها:

- انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أى محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل المؤسسة.
- جمود التنظيم المؤسسى، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملائمته لظروف واحتياجات العمل، وكذلك يتم التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق، دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وضعف الاهتمام بأنسنة الإنسان لشيوع الأنماط الإدارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- عدم مكافأة الأفراد العاملون على عملهم بصورة جيدة، أو عدم مكافأتهم على الطريقة التى تناسب عملهم مع الإستراتيجية الكاملة للمؤسسات.

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعني تعاقب المديرين فى المؤسسة الواحدة، مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لفهم تطبيق اهتماماتهم المختلفة.
- تعدد المستفيدين من المؤسسات، يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات، والخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد فى تحقيق مستوى عال من الأداء.
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة، بمعني عدم اعتمادها على التقنية الحديثة فى بناء عملية الاتصال.
- عدم اتساق سلوكيات القادة فى أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- معارضة كثير من العاملين لإدارة التميز بسبب مضامينها التى يعدونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية.

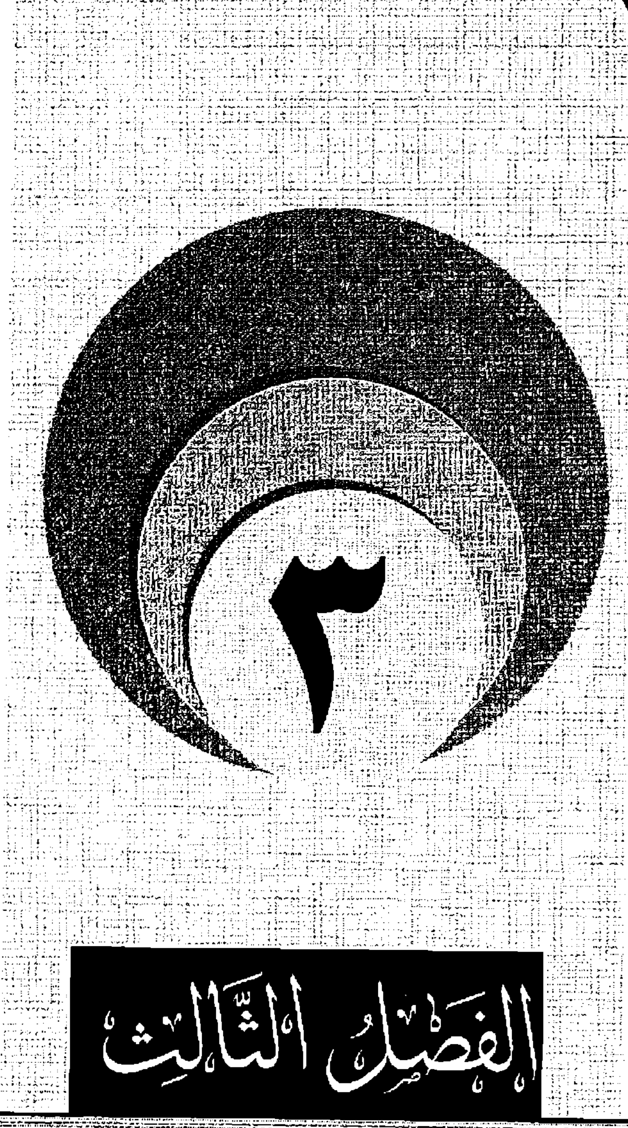
ويمكن إجمال أهم المعوقات والصعوبات التى تواجه عملية تطبيق إدارة التميز فى العوامل التالية:

- قلة الوقت المخصص تطبيق إدارة التميز.
- ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة أثناء تطبيق إدارة التميز.
- ظهور أزمات تقلل من الاهتمام المعطى لعملية تطبيق إدارة التميز.
- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز.
- قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف فعاليتها.
- ضعف فعالية الإدارة الوسطى فى القيادة والتوجيه أثناء تطبيق إدارة التميز.
- قلة الدقة فى تحديد المهام التنفيذية الرئيسية فى عملية تطبيق إدارة التميز.
- قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة اللازمة لتطبيق إدارة التميز.

- عدم اختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية ما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
- عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها تطبيق إدارة التميز.

بالإضافة لذلك هناك بعض المعوقات الأخرى وتتضمن مايلي:

- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز المؤسسي أولوية من أولوياتها.
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط بل يقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره.
- عدم مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، غياب جو الحرية.
- البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- اعتماد برامج إدارة التميز على خبراء بالجودة والتميز أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة التميز، وليس على النظام كله.
- عدم المرونة في الهيكل التنظيمي وعدم كفاءته.
- عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.



الفصل الثالث ٣

مداخل إدارة التميز المؤسسي

الفصل الثالث

مداخل إدارة التميز المؤسسى

مقـــدمة :

تتعدد مداخل إدارة التميز المؤسسى والتى تحـــاول تحقيـــق الجـــودة والتميز فى التخطيط ورسم السياسات، واتخـــاذ القــرارات، والرقابـــة وتقيـــيم الأداء، الأمر الذى تطلب ضـــرورة إلمـــام الإداريـــين بالعمـــل الإدارى بهـــا بالمؤسسات، لكى يتسنى لهم الاستفادة منها فى معالجة المشـــكلات الإداريـــة، وحلها من خلال اتجاهات عالمية، ومنهج علمى متكامـــل ومـــنظم، وتوظيـــف التكنولوجيا الإدارية فى العمل، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريـــق توعيـــة وتبصير العاملين فى المؤسسات بمسئولياتهم، وتـــوجيههم التوجيـــه التربـــوى السليم، مما يؤدى إلى زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع، ويـــأتى فى مقدمة مداخل إدارة التميـــز: الإدارة الإلكترونيـــة، والهندســـة الإداريـــة، والإدارة الإستراتيجية، ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يتنـــاول بعـــض مداخل إدارة التميز المؤسسى على النحو التالى:

١ – الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة التميز:

تزايدت الحاجة إلى التوجه نحـــو توظيـــف الإدارة الإلكترونيـــة فـــى المؤسسات نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية التى يتسم بها مجتمع القـــرن الحادى والعشرين، باعتبارها اتجاهاً جديداً فى الإدارة المعاصرة، وأصـــبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيـــات الحديثـــة لـــنظم المعلومـــات والاتصـــالات المستحدثة في تطوير أعمال المؤسسات التعليمية، وتحويلهـــا إلـــى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت في إنجاز كل أعمالهـــا ومعاملاتهـــا الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بعقلية عالمية، وبسرعة فائقة.

وتوجد مجموعة من العوامل التى أدت إلى التوجـــه نحـــو اســـتخدام الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات التعليمية، يأتى فى مقدمتها صعوبة الوقـــوف على معدلات قياسية للأداء، وضعف القدرة على توحيد البيانات داخـــل مثـــل

هذه المؤسسات، والتطور السريع فى تقنيات العمل الإدارى، وزيادة تعقد المؤسسات وأنشطتها، وازدياد المنافسة بين المؤسسات التعليمية، والسعى نحو وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة لتستطيع اللحاق بركب المنافسة، وضرورة تحقيق التواصل الفعال بين الأفراد العاملين فى جميع الوحدات الإدارية من جهة، وإدارة المؤسسة التعليمية من جهة أخرى.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يتناول الإدارة الإلكترونية، حيث يتناول مفهومها، وأهدافها، وخصائصها، وعملياتها، ومعوقاتها، ومتطلبات تطبيقها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

(أ) مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

ويمكن تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها على النحو التالى:

- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير الإدارة الكترونية بالمؤسسة التعليمية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعى، والاستثمار الايجابى لتقنيات المعلومات فى المؤسسات المعاصرة، وتسهم الإدارة الالكترونية فى تحقيق الغاية الأساسية للمؤسسة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة قادرة على الوصول السريع الى مكانة مميزة.

ويعرف "**إبراهيم الفريح**" الإدارة الإلكترونية بأنها أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل.

ويقصد بالإدارة الإلكترونية عملية توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات والإفادة منها في تيسير سبل أداء العمل الإداري، بتغيير أشكال

وسبل تقديم الخدمات والمعلومات من الأسلوب الروتيني إلى أسلوب يدار بواسطة الحاسب الآلي.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها أسلوب جديد في العمل الإدارى داخل المؤسسات التعليمية يستخدم المعلوماتية والإلكترونية فى تقديم الخدمات للطلاب، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع المؤسسة التعليمية، والطلاب، والأفراد العاملين، وأولياء الأمور، وتوفير المعلومات والخدمات بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب، وتيسير حصول الطلاب على الخدمة التعليمية، وتخفيض تكلفتها.

وتشير الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة الأعمال فى المؤسسات التعليمية، تعمل من خلال منظومة من الإجراءات، النظم المبرمجة، والتقنيات الفائقة مع تقاسم وتكوين قواعد المعرفة، وأنظمة الإتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والرقابة، والتنسيق، تتفاعل مع بعضها البعض، لتحقيق نتائج وأهداف، أو متطلبات ومخرجات بكفاءة عالية من المؤسسات الإفتراضية التى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات فى جميع أنشطتها.

وتشير الإدارة الإلكترونية إلى تلك الإدارة التي يتم فيها الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة عبر وسائل التقنية الحديثة المختلفة توظيفاً فعالاً في معظم وظائفها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم؛ حتى تحقق إدارة المؤسسة التعليمية جودة وموثوقية خدماتها التي تقدمها للمستفيدين، والقرب من المستفيدين متى وأين أرادوا، ومواكبة التطور العالمي، والتفرغ التام للرسالة التربوية للمؤسسة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة التعليمية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة فى ظل تقليل استخدام الورق، وتبسيط إجراءات العمل الإدارى، والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام، بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداى.

ويرى البعض أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا، وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه فلسفة نهاية، ولابد من الإشارة إلى المفهوم البديل "نهاية عصر الإدارة التقليدية" والذى يعتبر أن المدير قد يظهر -بشكل مغاير للإدارة أو القيادة- فى حالات كثيرة بدون دور أو أهمية، كما هو الحال في الإدارة التقليدية.

وبعد استعراض التعريفات السابقة، نجد أنها تتفق على أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد في العمل الإداري من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم، بحيث تكون أكثر فعالية وأحسن مستوى وجودة.

- أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية فى تمكين مدير المؤسسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية، وإتاحة فرصة أكبر له لمتابعة ما يجرى فى كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط الضعف التى قد يتسم بها الأداء اليومى للعمل التعليمى من كاة جوانبه، مما ييسر عمليات المراجعة والتقييم المستمر، هذا بالإضافة إلى ضمان الشفافية ووضوح الرؤى، مما يحسن ثقة المجتمع فى المؤسسة التعليمية، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية فى عمليات التطوير داخل المؤسسة التعليمية.

كما تسهم الإدارة الإلكترونية فى فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المؤسسة والأفراد العاملين، مما ييسر أداء الأعمال، وإزالة كثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التحول نحو المؤسسة الإلكترونية مما يكفل أداء العمليات الإدارية في أقل وقت، وبأعلى درجة من درجات الأداء، والتحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى

انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات، ناهيك عن تلبية احتياجات ورغبات العملاء، وتحسين جودة المخرج التعليمى.

وتساعد الإدارة الالكترونية فى بناء وتنمية القدرات التنافسية للابتكار فى الأساليب، وتحسين المخرج التعليمى، وجودة الخدمة التعليمية، وعلى إعادة هيكلة المؤسسة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية داخلها، وإعادة تصميم سلسلة القيم، وتعميق استخدام التقنيات الجديدة، واستثمار إمكانياتها فى التوصل السريع والكفء إلى الأسواق، وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، استثمار المعرفة التنظيمية والتحوى نحو نمط المنظمة المتعلمة.

أما بالنسبة لأهداف الإدارة الإلكترونية، فيتمثل الهدف الرئيسى لها فى تشكيل سلسلة القيم الحقيقية والمضافة للمؤسسة، وربط هذه القيم باستخدام شبكات المعلومات، بسلسلة قيم الموردين وعملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، بغية تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية لهما، بالإضافة إلى زيادة قدرة الوحدات الإدارية بها على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى تبسيط إجراءات العمل الإدارى، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد العاملين بها. وتحاول الإدارة الإلكترونية تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا،ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

كما تهدف الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات التعليمية تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطالبيها، وتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو معتل المزاج أو غير ماهر في التعامل، وتخفيف مساوئ مركزية السلطة، وتخفيف حدة البيروقراطية، وتعدد توقيعات المنفذين والمسؤولين، وتضخم الهرم الإداري، والاعتماد على الشبكة العنكبوتية دون الشبكة الهرمية المعوقة للعمل.

(ب) خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمثل السمة الرئيسية للإدارة الإلكترونية فى المؤسسات التعليمية فى أنها تعتمد على وسيط الكترونى فى انجاز العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة، بحيث يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد العاملين فى الوحدات الإدارية بالمؤسسة من خلال تواجدهم على شبكات الإتصال المتاحة بالمؤسسة، وتوفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلاً من ندرة المعلومات في المؤسسات التقليدية، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات.

ويرى "**نجم عبود**" أن الإدارة الإلكترونية لها عدة مميزات وفوائد، أولها: إنها عملية إدارية، مما يعني بأنها تسير في نطاق الخبرة الإدارية المعروفة سواء في تحديد الأهداف، أو رسم السياسات، أو توجيه الموارد، أو الرقابة عليها، ومن ثم فإن تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المؤسسات التعليمية بأسلوب منظم، يتطلب من مديريها والأفراد العاملين بها معايشة هذا التطور التقني، والتّفاعل معه، والتدريب المتواصل؛ حتى يؤثر في الأفراد العاملين معه، حيث يشير إن معايشة التغيير هي أفضل طريقة تمكّن المدير من قيادة الأفراد خلال فترة التغيير.

وتتسم الإدارة الإلكترونية بعدة مميزات منها:

- توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكة وتبادل المعلومات الإلكترونية هنا وفي كل مكان، بما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطئها التي تعاني منها جميع المؤسسات

التقليدية، وإنما أيضًا تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها وفي كل مكان وفرًا، وبالوقت الحقيقي.

- تعطي المنافسة بعداً عالميًا غير مسبوق جراء أنها تمثل مزيجًا فريدًا وفعالاً من تكنولوجيات كثيرة مثل تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات، والشبكات وغيرها.
- توفير مجال غير منظور يتمثل في فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية، فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي وسلسلة توريد القيمة المادية تقابله سلسلة توريد القيمة الافتراضية، وإدارة الأشياء المادية تقابلها الإدارة الإلكترونية بالنقرات على الإنترنت.

وتوجد مجموعة من الخصائص الأخرى التى تميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الاتجاهات الإدارية لعل من أبرزها أنها:

- **إدارة بلا أوراق:** حيث تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية متمثلة فى الأرشيف الإلكترونى، والبريد الإلكترونى، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية.
- **إدارة بلا مكان:** حيث تعتمد بشكل كبير على البيئة الخائلية، والمؤتمرات الإلكترونية، والإدارة من بعد.
- **إدارة بلا زمان:** حيث إنها تعمل بصفة مستمرة، ومن ثم فإن فكرة تعاقب الزمن (الليل والنهار) لم يعد لها مكان فى عالم الإدارة الجديد فى ظل سيادة الإدارة الرقمية Digital Management.
- **إدارة بلا تنظيم هيراركى:** حيث تعتمد المؤسسات على التنظيم الشبكى، وتنظيم المصفوفة، والتنظيم الموجهة بالمعرفة.

(جـ) عمليات الإدارة الإلكترونية:

تتضمن عمليات الإدارة الإلكترونية ما يلى:

- **التخطيط الإلكترونى Electronic Planning** : تنفرد بخصائص وصفات قد لا تجتمع في غيرها، ويجري التخطيط في الإدارة الإلكترونية وفقا لمفاهيم وأساليب لا يواجهها المخططون عادة في الوحدات الأخرى نظراً لأنها تتطلب

فرداً غير عادي في المهارات الفنية والقدرات الإدارية حتى تتوفر لها فاعلية التخطيط وإدارة وإنجاز المهمات، فالتجهيز الأولي للبيانات يعتبر من العمليات التي تتطلب نوعية مدربة من العناصر البشرية ذوي التدريب العالي والكفاءة الفنية والقدرات الخلاقة، وعملية التجهيز لها انعكاساتها على الوحدات الأخرى المستفيدة، مما يحتم إعطاء عمليات التخطيط والإدارة والمراقبة كل عناية، واهتمام، ويتأثر الهيكل العام للإدارة الإلكترونية بالأهداف المخططة لنشاطها، ومدى انتماء تلك الأهداف لاحتياجات واتجاهات المؤسسة التي أنشئت الإدارة الإلكترونية من أجل خدمتها، لذا يجب تحديد الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبيان مدى ارتباطه باحتياجات المؤسسة، على أن يتم فحص تلك الاحتياجات في ضوء أهداف الإدارة العليا، ونوع وأسلوب ونطاق الخدمة، ولخطط المستقبلية، بالإضافة لذلك فإن الإدارة الإلكترونية تتيح تغييرات كبيرة في دعم عمليات التخطيط، وذلك من خلال:

- توفير كم هائل من المعلومات، والتي تشكل حجر الزاوية لعمليات التخطيط.
- إتاحة الوصول لهذه المعلومات بيسر وسهولة.
- توفير القدرة على التحليل بمساعدة النظم المعلوماتية الإلكترونية.
- القدرة على التعرف على الإمكانات المتاحة للمؤسسة.
- القدرة على توفير معلومات هامة من كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية بمرونة كبيرة.

- **التنظيم الإلكتروني E- Organizing:** يختلف التنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية عن التنظيم الإداري التقليدي، حيث إنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الهيراركية باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى التفرطح،حيث إن الهياكل التنظيمية الهيراركية المعتادة تتعدد فيها المستويات الإدارية، مما يترتب عليه زيادة في التكاليف، كما تتباعد فيها أيضاً المسافات بين الإدارة العليا والأفراد العاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق، وتتعقد عمليات الاتصال، بينما تتصف الهياكل الحديثة بالمرونة وبفعاليتها للتغيير، والتكيف مع العوامل والمتغيرات العصرية، وديناميكية تكنولوجيا المعلومات.

ويعتبر التنظيم المصفوفي Matrix Organzatio من التنظيمات المعاصرة التي صاحبت الإدارة الإلكترونية، وتتسم ببعض المزايا ومنها:

- أكثر الوسائل كفاءة وفعالية؛ لاستخدامه قدرات ومواهب وأدوات تنظيمية وذلك وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية معينة.
- المرونة والقدرة على التكيف ومواجهة العوامل والمتغيرات البيئية.
- يساعد على المبادرة والابتكار حيث يزيد من دافعية الأفراد في العمل، وذلك باعتباره من أكثر النماذج التنظيمية ديمقراطية.
- يتيح التنظيم المصفوفي للعاملين بالمؤسسة نشر التفاهم والتعاون لمناقشة وحل مشكلات العمل، كما يقوي العلاقات بين العاملين بعضهم بعضا.
- يساعد التنظيم المصفوفي على تطوير وتحسين أساليب الاتصالات المباشرة بالمؤسسة.

– **القيادة الإلكترونية E – Leadership**: حيث أدى تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين، أولهما: المدخل المرتكز على المهام، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري، والقوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، وقوة المعلومات، وهذه هي القيادة الإجرائية التي ترتكز على المهام وتقوم بتبادل العوائد مقابل الأداء، وهو يمثل المدخل الموجه للكفاية،أي القيام بالعمل بطريقة صحيحة، وثانيهما: المدخل المرتكز على العاملين، وهذا هو المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، وهو القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المؤسسة، وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية، أي القيام بالأعمال الصحيحة.

والقيادة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر لديها المهارات التالية:

- مهارات المعارف التقنية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: وهذا الأمر يتطلب ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.

- مهارات إدارية: تتضمن مهارات تحفيز الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

- **الرقابة الإلكترونية E- Control:** حيث تعتمد الرقابة في المؤسسات المعاصرة على التنسيق في كل الجهود والأنشطة المبذولة، بحيث تكون نابعة من مصدر رئيسي ومركزي واحد مسؤول في المؤسسة تجنباً لتوجيه رسائل متعارضة أو مختلطة، مع عدم الإفراط في هذه الرقابة الصارمة، واستبدالها بالرقابة الكلية، وتختلف أساليب الرقابة الإلكترونية عن أساليب الرقابة التقليدية، ومن أساليب الرقابة الإلكترونية: التقارير الإلكترونية سواء تم توجيهها داخل المؤسسة أو خارجها، ويمكن عرضها على شبكة الإنترنت لتعكس صورة المنظمة لدى جماهيرها، وأساليب التفتيش والفحص الإلكترونية، والتي تهدف فيما تهدف إليه الكشف عن هوية بعض الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

وتمتاز الرقابة الإلكترونية بأنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، وبالوقت الحقيقي وأنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية؛ مما يحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة، وتمتاز كذلك بأنها تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وتساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير.

(د) معوقات الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من توجه كثير من دول العالم –على اختلاف مستوياتها– إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن مستوى النجاح فى عملية التطبيق لم يكن على المستوى المطلوب، ومن ثم دعت الحاجة إلى البحث عن التحديات المعوقات التي تواجه استخدامهم لتقنيات الإدارة الإلكترونية، والسعي الدائم لإيجاد حلول لهذه العقبات بهدف تذليلها وتجاوزها، كما أن الإدارة الإلكترونية أصبحت تمثل نموذجا مثاليًا للإدارة الحديثة التي تتفاعل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة وتستخدمها، وأخذت معظم الإدارات تطبقها في مجالها الخاص بها، وفي المؤسسات التعليمية تسعى إداراتها على اختلاف مستوياتها لتفعيل استخدامها فى تطوير العمل الإدارى.

وتوجد بعض الصعوبات التي تعترض تطبيقها واستخدام الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات التعليمية ومنها:

- اختلاف نظم الإدارة حتى فى المؤسسة الواحدة.
- عدم قناعة إدارة المؤسسة بالتحول نحو المؤسسة الإلكترونية.
- عدم توفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي.
- عدم الوضوح الكافي لبعض النظم واللوائح المنظمة لعمل إدارة المؤسسات التعليمية.
- عدم توافر الحافز القوى لدى الأفراد العاملين لتدعيم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات التعليمية.
- المركزية وضرورة مراجعة الإدارة التربوية في العديد من الأمور المادية والتقنية.
- عدم إعطاء المديرين الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل بالمؤسسة.
- ضعف الكفايات الفنية والمهنية لدى بعض مديري المؤسسات التعليمية.
- عدم وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمؤسسات.
- عدم توافر بنية تحتية تكنولوجية بمعظم المؤسسات التعليمية.

ويرى "**نجم عبود**" أنه على الرغم مما أحدثته الإدارة الإلكترونية من مزايا يسرت العمل الإدارى فى المؤسسات التعليمية، إلا أنه قد نتج عنها بعض المخاطر والإخفاقات ومنها:

- أن الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجيدة قد أدت إلى تقويض كثير من الأعمال التقليدية، وبنيتها التحتية ، واستثماراتها المختلفة.
- أن الخدمات والمشروعات الجيدة القائمة على الإنترنت لم تكن ذات قدرات على توليد العوائد المالية، فكما تواجه المؤسسات التقليدية مشكلات نقص التمويل فتنتهي إلى الفشل، كذلك الحال مع المؤسسات الإلكترونية التي واجهت مشكلات نقص التمويل داخل المؤسسة مما يؤول بها إلى نفس المصير.
- العقبة الإدارية: حيث إن انفجار الأعمال الإلكترونية الجيدة أدى إلى نشر الموهبة أوالمقدرة الإدارية على نطاق واسع مما أظهر نقصاً في هذه

المواهب والقدرات، فليس هناك ما يكفي من المديرين الذين يتقنون التعامل الإلكتروني، مما أدى بالأعمال الإلكترونية إلى أن تدار بشكل سيئ.

- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمؤسسة، فإلى جانب أن بعض المؤسسات ظلت إما تقليدية أو رقمية، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين، وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهودا كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية، وجهوداً كبيرة في توظيف قدرات الويب في التفاعل مع العملاء.
- الاعتقاد الخاطئ بأن كل الأعمال تصلح للانخراط في الأعمال الإلكترونية.
- الاعتقاد بأن إدارة موقع الويب (تخطيط الموقع ،تنظيمه ، سهولة استخدامه) من قبل عملاء المؤسسة ستحل محل إدارة أعمال المؤسسة كلها.
- عدم تطابق ثقافة المؤسسة مع ثقافة الإنترنت؛ فالإنترنت يتطلب الانفتاح والشفافية وتقاسم المعلومات مع الآخرين، في حين أن حماية أعمال المؤسسة وأسرارها تتطلب الحد من كل ذلك.
- الضغوط المختلفة على الأعمال الإلكترونية، وتشمل: ضغوط المسؤولين للتحسين المستمر، وضغوط التنافسية، حيث تواجه المؤسسة التهديدات ليس من المنافسين الحاليين، بل من الداخلين الجدد، وضغوط التكلفة، حيث إن المؤسسات تسعى لخفض الكلفة، وتحسين أدائها من خلال الأعمال الإلكترونية، وضغوط التكنولوجيا، حيث التطورات السريعة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي توجد تحديات كبيرة أمام الشركات العاملة في مجال الأعمال الإلكترونية، ناهيك عن ضغوط العملاء لتقديم المزيد من الخدمات والمنتجات الإلكترونية استجابة لهم.

وثمة مشكلة أخرى تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هي غياب نظام إدارة التغيير، حيث إن إن التحول للإدارة الإلكترونية، قد يحتاج في بعض

مراحله إلى إعادة تصميم العملية الإدارية، وتغيير أنماطها، وأشكالها، وأساليبها، بما يتفق مع خصائص هذا العصر، وذلك بالاستعداد للتحديات التي تواجهه المديرين في الألفية الجديدة، حيث يرى حتمية التغيير القيادي لمؤسسات المستقبل،و زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية، وذلك يقود إلى محاولة الفرد أن يغير من أنماط سلوكه السلبية إلى الإيجابية، وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل، وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القرار وبين إنتاجيته، وهذا يؤدي إلى التغيير في أساليب الإدارة، وتغيير تشريعات الإدارة لمصلحة التنظيمات لدى العاملين.

(هـ) دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق إدارة التميز المؤسسى:

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بها عن طريق استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية، تتسم بالكفاءة والفعالية، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة، لا تنحصر فقط فى بعدها الإلكترونى المتمثل فى التكنولوجيا الرقمى، وإنما أيضاً فى بعدها الإدارى المتمثل فى تطوير العمليات والوظائف الإدارية، حيث تعمل على تحقيق مزيد من المرونة الإدارية فى التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتمكين الإدارى، وتحسين مستوى الأداء المؤسسى.

وفى الصدد نفسه، يرى "دراكر **Drucker**" أن الإدارة الإلكترونية تنظر للمؤسسة كآلة، والعاملون مثل أحد التروس، وأن تحل التكنولوجيا محل الخيارات الإدارية، والبرمجيات محل الأفراد العاملين والتفاعل الإنساني، والشبكات المفتوحة محل مواصفات الملكية، والأهم أن لا يبقى للإدارة دور ذو أهمية، مع التشبيك الذي يتسم بأنه عمل فردي، وعمل منتشر، وعمل آني، وعمل تفاعل مع المستفيد، وسهل التحويل إلى الخدمة الذاتية، ومتمكن إداريًا.

ويتطلب تحقيق التميز المؤسسى من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات ومنها:

– **توافر الدعم الإدارى من الإدارة العليا:** حيث يتوقف نجاح أى عمل تطويرى على مدى اقتناع الإدارة العليا بجدواه، وتأييدها المستمر لخطوات تنفيذه، ومدى قدرتها على توفير الإمكانات والمستلزمات الضرورية له، وتوفير المناخ المؤسسى الداعم لعمليات التجديد والتطوير فى المؤسسة، وتوفير البيئة التنظيمية المساعدة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– **تعديل الهيكل التنظيمى:** حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية التخلص من الهيكا التنظيمى الهيراركى المعقد، والتوجه نحو تدعيم الهيكل التنظيمى الشبكى الذى يتسم بالمرونة، ويسهل عملية الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية، واستحداث وحدات إدارية جديدة بالمؤسسة، ودمج بعض الوحدات مع بعضها، وإعادة النظر فى طرق تنفيذ العمل الإدارى، بما يضمن التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

– **وضع إستراتيجية إدارية للتطبيق:** بحيث تتلائم مع واقع المؤسسة التعليمية، والبيئة المحيطة بها، ويتطلب ذلك وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة المعالم لدى الإدارة المؤسسية، والأفراد العاملين حول كيفية التحول إلى المؤسسة الإلكترونية، وتحديد الكيفية التى ستكون عليها فى فترة مستقبلية، والتوجه المستقبلى للمؤسسة، وأبعاده ومنطلقاته.

– **إعادة النظر فى اللوائح والقوانين:** حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إعادة النظر فى اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسة، وتطويرها بما يتفق مع التجديدات التى تتطلبها الإدارة الإلكترونية، وإصدار القوانين والتشريعات التى تدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

– **تطوير برامج التدريب والتنمية المهنية:** يعد التدريب أحد أهم الأستراتيجيات الإدارية لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، فهو بمثابة أساس تنمية الموارد البشرية، كما تعتبر برامج التدريب مهمة خاصة للمحافظة على تحسين البيئة الإدارية، ودعامة قوية من دعائم التنمية الإدارية، حيث يسهم فى رفع كفاية الجهاز الإدارى عن طريق تحسين الأساليب وطرق العمل، وإعادة النظر فى الهياكل التنظيمية القائمة، والاستفادة من البيئة الموائمة للتطوير والتحسين، وتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التى تتماشى مع مقتضيات التنمية الشاملة.

- **إعادة تثقيف الأفرد العاملين:** تشير عملية إعادة التثقيف إلى عملية تطوير قيم جديدة، ومعتقدات ومعايير، داخل المؤسسة التعليمية، وبالنسبة للإصلاح النظامي فإنها تشمل بناء مفاهيم جديدة عن التعليم والتعلم، وأشكالاً جديدة للمهتمين بالمؤسسة، أى أنها تحدى تحويل الأداء والرؤى والتصورات والمعتقدات والمعاني المشتركة وتحدى خلق لغة مفضلة وقانون للسلوك يمكن من خلاله توفير حياة حقيقية مرغوبة لكل الأفراد العاملي، وتستند عملية إعادة التثقيف على الاستراتيجيات المعيارية–التعليمية والتي تؤكد على أهمية توضيح وإعادة بنية القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة التعليمية، وتركز عملية إعادة التثقيف على المفهوم بأن تكنولوجيا الأفراد أهم بكثير من تكنولوجيا الأشياء فى العمل داخل المدرسة، حيث تساعد على حل المشكلات التى تقف حائلاً دون تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- **توافر بعض المتطلبات التقنية:** وتتمثل فى توافر بنية تحتية تكنولوجية بالمؤسسة التعليمية، تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، وضمان تدفقها فى جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وتوافر الخدمات والشبكات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرمجيات التطبيقات التى يتم من خلالها إنجاز الأعمال الإلكترونية، وتوافر تقنيات الاتصال المختلفة لما لها من دور هام فى نقل المعلومات إلكترونياً، وتبادلها عبر المواقع المختلفة.

٢ – الهندسة الإدارية كمدخل لإدارة التميز:

تعتبر الهندسة الإدارية أحد المداخل الثورية للتطوير الإداري التى تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية فى مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب فى التطوير التنظيمى بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة وجود كل وحدة من وحدات المؤسسة التعليمية، وكيف يكون شكل المؤسسة التعليمية بعد إعادة هندستها، ويتطلب ذلك إعادة النظر فى الوظائف والهيكل التنظيمى، والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكلى أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على

تطوير العمليات التى يتم من خلالها تحقيق الأهداف التى تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها.

ومن هنا تأتى أهمية هذا المحور الذى يتناول الهندسة الإدارية، من حيث مفهومها، وأهدافها، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها فى المؤسسات، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالى:

(أ) مفهوم الهندسة الإدارية وأهدافها:

تعتبر الهندسة إحدى المداخل الإدارية المعاصرة فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، ونظراً لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته الكتابات والدراسات بمسميات مختلفة منها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، والهندرة، وإعادة البناء، والهندسة الإدارية، وهندسة التغيير، وإعادة التصميم، وإعادة الهيكلة، وإعادة هندسة النظم، وبرغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو التغيير الجذرى أو الشامل فى المؤسسة للحصول على أفضل نتائج ممكنة.

ويمكن تناول مفهوم الهندسة الإدارية وأهدافها على النحو التالى:

- مفهوم الهندسة الإدارية:

تعرف الهندسة الإدارية بأنها "إعادة التفكير الجذرى، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة أساسية بهدف إحداث تحسينات جذرية وهامة فى مقاييس الأداء، ويعتقد البعض أنه يوجد ارتباط قوى بين إدارة الجودة الشاملة والتحسينات الجذرية، ومن ثم يتصف هذا التعريف بما يلي:

- **جوهرى:** فالهندسة الإدارية تمثل طريقة جديدة للتفكير، وتتضمن تغييراً جذرياً فى العمليات داخل المؤسسة التعليمية، وتدور هذه التغييرات حول سؤالين هما كيف نعمل؟ لماذا نفعل ما نفعله؟، ولماذا نفعله بنفس الطريقة التى تؤدى بها؟
- **شامل:** حيث لا تركز عملية الهندسة الإدارية على إحداث تغييرات وتحسينات إدارية فقط ولكن تهدف أيضاً إلى تحقيق مستوى عالى من الأداء الإدارى الذى يتطلب المساندة التنظيمية من القيادة.
- **عملية:** تساعد الهندسة الإدارية على إعادة فحص كيفية اداء العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام وتغيير الهيكل التنظيمي.

وتشير الهندسة الإدارية إلى مدخل للتحسين النظمى للمؤسسة، التى تحاول فحص وتقييم، وإعادة التفكير، وإعادة التصميم للعمليات التى ترتبط برسالة المؤسسة، والعمليات الفرعية ضمن مدخل إدارة العمليات.

ويقصد بالهندسة الإدارية إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذرى دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالى بهدف تحقيق تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال، رضا الطلاب عن مستوى الخدمة المقدم لهم.

وكذلك تعرف الهندسة الإدارية بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة التى تهدف إلى إحداث تحسين جذرى وسريع فى منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية القيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدى، ووفقاً لهذا التعريف تتضمن أهداف هذا المدخل تحديد العمليات الإدارية التى يراد إعادة تصميمها، وقياس الأداء الحالي للعمليات الإدارية، وتحديد فرص تحسين هذه العمليات، وإعادة تصميم وتطبيق طريقة جديدة لأداء العمل.

وتعرف الهندسة الإدارية على أنها مدخل منطقى منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة بهدف تحقيق الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات.

ويعرف "هانسون **Hanson**" الهندسة الإدارية على أنها استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة فى إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري فى كل أرجاء المنظومة بهدف الوفاء باحتياجات المستقبل.

ويشير إليها "ساندلر **Sandler**" بأنها إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذرى دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالى بهدف تحقيق تحسينات ملموسة فى معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال،

ورضا الطلاب عن مستوى الخدمة المقدمة لهم، وبهذا يمكن النظر إليها على أنها مدخل للتحسين المستمر يتطلب إعادة التفكير، وإعادة التصميم للعمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

وتعرف الهندسة الإدارية بأنها: "إعادة التصميم الجذرى والسريع لعمليات العمل الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، لكل من النظم والسياسات والبنى التنظيمية التى تدعم تلك العمليات الاستراتيجية، وذلك لتحسين تدفق العمل والإنتاجية فى المنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الهندسة الإدارية تركز على إعادة التصميم الجوهرى للعمليات الإدارية بالمنظومة، والتخلص من أنشطة العمل القديمة بشكل جذرى، واستبدالها بأنشة جديدة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة، كما تركز على التحسين المستمر للعمليات الإدارية من خلال إعادة النظر فى الأساليب الإدارية المتبعة فى العمل، وكذلك المفاهيم الإدارية الأساسية فى المنظومة.

وبعد استعراض المفاهيم السابقة يمكن استخلاص ما يلى:

- تهتم الهندسة الإدارية، كأسلوب جديد لتطوير الأداء، بالتغيير الجذرى داخل المؤسسة.
- تهتم الهندسة الإدارية بإعادة هندسة جميع العمليات والإجراءات القديمة، وإحلال أساليب جديدة فى العمليات كلها.
- تركز الهندسة الإدارية على العمليات، وليس على المهام والوظائف والأفراد.
- تعتمد الهندسة الإدارية على التحسين المستمر للمؤسسة بحيث تعمل على السرعة فى الأداء والدقة وتحقيق الأهداف الفعلية المرجوة.

– أهداف الهندسة الإدارية وأهميتها:

تهدف الهندسة الإدارية داخل المؤسسة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها: تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، ومشاركة الأفراد العاملين فى صنع القرار، وكذلك تحسين

المعرفة واستخدام المهارات لدى الأفراد العاملين، وإيجاد مناخ جيد يسوده العلاقات الإنسانية، ومشاركة الأفراد العاملين فى عمليات التغيير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها، وتحديد المسئوليات بصفة مستمرة حتى تتلاءم مع التغييرات الحادثة فى نمط الأعمال المطلوب.

وتختلف أهداف الهندسة الإدارية وفقاً لظروف كل منظومة وحجم الأعمال التى تقوم بها، كما تختلف هذه الأهداف فى المنظومة الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده من تطوير فى النظم الإدارية لديها، وبصفة عامة تهدف إعادة هندسة إدارة التعليم إلى تحقيق ما يلى:

- إحداث تغيير شامل فى تخطيط وأداء العمليات الإدارية المؤسسية، وفى الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من الأفكار والمبادئ المستحدثة وتكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره وصولاً إلى أهداف محددة.
- اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، واستخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل، لتحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.
- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل وليس من خلال تنظيمات إدارية هرمية فرعية متفرقة، وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة غير تقليدية.
- إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية المؤسسية غير الضرورية أو غير المرتبطة بنتائج ملموسة، وإحكام الوظائف والعمليات الإدارية المؤسسية.
- إلغاء الرقابة والإجراءات العقيمة غير المطلوبة، وإلغاء العمليات القديمة وغير المفيدة، ودورات المستندات المطولة والتى لا تساعد على سرعة صنع القرار واتخاذه.
- إجراء تحسينات مستمرة فى العملية التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية داخل المنظومة، وتقليل الوقت الضائع فى العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظومة.
- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم.

بالإضافة لذلك، فإن الهندسة الإدارية تسهم فى جعل المنظومة أكثر قدرة على المنافسة، وإحداث تحسينات فى العمليات الإدارية، وتحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة فى وضع أهداف المنظومة، تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة، وتقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات الطلاب، وتحديد الشكل والإطار المستقبلى للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية، وعدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار، بل أن العاملين يقومون هم أنفسهم باتخاذ القرار، وتحسين الجودة والاستفادة من تسجيل البيانات ووضعها فى قوائم واستخدامها، والتخلص من فقد الجهد والإجراءات الإدارية غير الضرورية، وكذلك العمليات الإدارية غير الفعالة، والانتقال من الروتين إلى آلية العمل داخل المنظومة التعليمية.

ومن هنا فإن الهندسة الإدارية تساعد على سرعة أداء العمل وجودته، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسئولية جنبا إلى جنب مع رؤسائهم.

(ب) مبادئ الهندسة الإدارية:

تسعى الهندسة الإدارية إلى الوصول إلى تحسينات جوهرية فى عمليات منظومة المؤسسة التعليمية بما يحقق متطلبات الطلاب والمجتمع من ناحية الجودة، والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات، ويتطلب تحقيق ذلك وجود مجموعة من المبادئ التى لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته.

وهناك من يرى أن الهندسة الإدارية تستند على عدد من المبادئ ومنها أنها نظم حول المخرجات وليس المهام، وقيام مستخدمي المخرجات بالعمليات، ودمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات، والتعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية، ودمج العمليات المتوازية بدل دمج نتائجها، وجعل عملية اتخاذ القرار جزء من العمل، والحصول على المعلومات من مصادرها وقت حدوثها.

وفيما يلى عرض لأهم مبادئ الهندسة الإدارية:

- **التركيز على النتائج:** حيث تركز على مخرجات العمليات الإدارية، والربط بين المهام والواجبات التى تم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين فى وظيفة واحدة، كذلك يجب أن تتضمن الوظيفة الجديدة بعض الخطوات التى تؤدى إلى نتائج فعالة، ويتطلب ذلك وجود أيدى عاملة جيدة تستطيع تحقيق أعلى إنتاجية وإشباعاً لحاجات العاملين.

- **القيادة والتزام الإدارة المدرسية:** تعد المسئولية الأساسية للإدارة المدرسية هى تطوير رؤية المنظومة ورسالتها، وهذا يحدد السياق التى تعمل فيه المنظومة ، فينبغى أن تكون الإدارة المؤسسية متماشية مع البيئة المتغيرة، حيث إن عملية الهندسة الإدارية تتجه من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المدربين يجب أن يكونوا مدربين وقادة، ويأخذوا على عاتقهم المسئولية ويتصرفوا بدافعية وتحفز.

- **التركيز على الطالب:** حيث يتم تقليل المهام الداخلية التى لا تسهم فى إشباع حاجات الطالب والمجتمع، أى يجب أن تشمل عملية الهندسة الإدارية الأفراد المستفيدين من تنفيذ مثل هذه العمليات، حيث سيساعد ذلك على تحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.

- **التقليص فى مستويات الرقابة والمراجعة:** وفقاً لهذا المبدأ يتم تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة، وذلك باعتبار أن الإفراط فى أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالى فإن الهندسة الإدارية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية فى حدود فعاليتها وتقضى على الإفراط المستمر فى أداء هذه العمليات، وكذلك تقليص خطوط الاتصال بين مستويات الإدارة المؤسسية المختلفة.

- **دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل:** أى يجب أن يصبح الأفراد المسئولون عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال فى عملية التشغيل والمعالجة لهذه المعلومات، وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه المهمة.

- **وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات :** حيث تعتمد الهندسة الإدارية على إيجاد نوع من التوازن بين العمليات المختلفة وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم ورقابة، وبين الممارسات الإدارية والإجرائية للأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الاتصال التنظيمى الفعال بين مكونات المؤسسة التعليمية.

- **ربط الأنشطة المتوازية بدلاً من تكامل نتائجها:** بدلاً من الحصول على وحدات مؤسسية منفصلة، وتؤدى أنشطة مختلفة، والتى يجب أن تتكامل معاً فى النهاية، ويمكن ربط هذه الأنشطة معاً من خلال نظم الاتصال الفعالة، وذلك أثناء الأداء ومن ثم يتحقق التكامل، حيث يحقق التكامل بين الوحدات المدرسية، وعديد من المزايا أهمها: سهولة توزيع المهام والأدوار بين الأفراد والوحدات داخل المنظومة، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الوحدات فى مجال العمل، التعاون فى إنجاز المهام الملقاه على عاتقهم.

- **الدمج الوظيفى:** ويهدف هذا المبدأ إلى القضاء على مخاطر تقسيم العمل الوظيفى، ووفقا لهذا المبدأ فانه يتم ضم عدة وظائف منفصلة فى وظيفة واحدة، وتوجد بعض المزايا لهذا المبدأ أهمها سهولة توزيع أعباء العمل ومسئولياته على الأفراد وتحسين مستوى مراقبة أدائهم، كما يساعد أيضا على التخلص من كثير من الأخطاء، وإعادة العمل الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية، وبالتالى ينعكس ذلك على سرعة إنجاز العمل داخل المنظومة، ويساهم الدمج الوظيفى من خلال ما يمنحه للأفراد العاملين من صلاحيات لأداء عمليات كاملة، واكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع فى العمل.

- **اتخاذ القرار مهمة المسئول :** ويؤكد هذا المبدأ على إمكانية عدم لجوء العامل فى إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه بشان عمل ما، وإنما يصبح هذا الفرد مسئولا عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبالتالى فان عملية اتخاذ القرار لم تعد حكراً على المديرين، ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلى.

- **تبسيط العمليات:** العملية هى مجموعة الأنشطة المتداخلة التى تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات والتى تشكل قيمة للعميل، فالعملاء لا يعطون أى اهتمام بالعمليات، ولكن كل اهتمامهم منصب على المخرجات، فالهندسة الإدارية تتطلب أن تكون العمليات بسيطة، أما العمليات المتعددة فهى بحاجة إلى إعادة تصميم وتبسيط.

- **التركيز على التعلم فى عملية الإعداد الوظيفى :** ووفقاً لهذا المبدأ فان الإعداد الوظيفى يتحول من التدريب إلى التعليم، فبجانب أن كان التدريب يساعد على تحسين القدرات والمهارات، ويطلع الأفراد العاملين على كيفية أداء الأعمال، فان التعليم من الناحية الأخرى يؤدى إلى زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل، كما يعلم هؤلاء الأفراد كيفية أداء الأعمال بطريقة معينة.

- **التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير:** ويتحول وفق لهذا المبدأ المديرون من مشرفين إلى موجهين، حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفى لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات إنجاز مهامه، وبحيث يصبحون معلمين يساعدونهم، ويعملون كمنسقين ومساندين، وكذلك يعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم فى تنفيذ العمليات.

(جـ) مجالات الهندسة الإدارية:

تعد الهندسة الإدارية أحد مداخل التطوير الادارى التى تركز على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للتنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية فى المؤسسة التعليمية بصورة ملحوظة.

ويركز هذا الأسلوب على عدة جوانب من المؤسسة التعليمية وهى :

- **العمليات الإدارية:** وتشمل سلسلة من النشاطات الإدارية المرتبطة التى تحول مدخلات النظام إلى مخرجات، ومن الأمثلة على ذلك التخطيط والرقابة والتنظيم، وقد تكون هذه النشاطات عالية القيمة بالنسبة للعملاء أو للخدمة التعليمية مثل جودة الخدمة، والأداء المدرسى الجيد، والرضا الوظيفى للعاملين

أو نشاطات رقابية، وتمثل هذه النشاطات أعمال تتصل بالرقابة مثل الرقابة المالية أو سرعة إنجاز العمل أو نظام التعامل مع أولياء أمور الطلاب، ويمكن أن تنقسم كل عملية إدارية إلى ثلاثة أنشطة:

- **نشاطات عالية القيمة:** وهى النشاطات التى تضيف قيمة حقيقية للعميل أو للمنتج أو للخدمة التى يحتاجها العميل.
- **نشاطات روتينية:** وهى النشاطات اليومية المألوفة والتى يتحرك من خلالها العميل خلال الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
- **نشاطات رقابية:** وتتمثل فى النشاطات التى تحكم وتراقب النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة لأخرى.

– **العمليات الإستراتيجية:** تتمثل هذه العمليات بالأمور الإستراتيجية التى تقع فى تصميم عمل المؤسسة التعليمية نفسها، باعتبارها جوهرية من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى إليها، وأخذ موقعها بين المؤسسات التعليمية الأخرى فى المجتمع، وتختلف العمليات الإستراتيجية حسب طبيعة عمل المؤسسة التعليمية، فما هو استراتيجي فى تنظيم ما قد يكون مكملا ثانويا فى مدرسة أخرى، ومن الأمثلة على تلك العمليات النظم والسياسات وتشمل الأنظمة والتعليمات، ونظام معالجة البيانات والسياسات المتبعة فى مجال العمل، وبعض الأمور التي تتعلق بالهيكل التنظيمى كإعادة تصميم الأعمال وتحديد الأدوار الوظيفية.

– **العمليات التنظيمية:** وتتمثل هذه العمليات فى عملية الاتصال سواء كان بين الأفراد العاملين، أو بين إدارة التعليم، وعملية اتخاذ القرار، وعملية الإشراف التربوى، ويتطلب ذلك بناء فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية، والفرق المتعددة المهام والتى تساعد فى تنفيذ برامج الهندسة الإدارية.

– **النظم والسياسات:** وتتضمن مراجعة النظم والسياسات المرتبطة بقواعد العمل والتى تخدم العمليات الإدارية، ولذا فإن الهندسة الإدارية تسرى على العمليات فقط، ولا تطبق على المستوى الاستراتيجي أو التكنيكي، فهى أداة تساعد على أداء العمل، ولها شقان : فنى واجتماعي، فإذا انصب التغيير على الجانب الفنى لا تكتمل وكذلك الجانب الاجتماعي، ومن ثم فإن الهندسة الإدارية أسلوب لتغيير الجانبين معاً.

(د) **أنواع الهندسة الإدارية:**

تمثل الهندسة الإدارية العملية التى تتيح اختبار الفروض حول عميل المنظومة كما لو كانت تصمم من جديد، ويتم ذلك من خلال طرق وأدوات مختلفة، وتتعدد أنواع الهندسة الإدارية ومنها:

- **هندسة العمليات:** يهدف هذا النوع من الهندسة الإدارية إلى إحداث تغيير جذرى وسريع فى المؤسسة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، والسياسات والهياكل التنظيمية، والقيم والإفتراضات المرتبطة بها، وتحتاج هندسة العمليات إلى وجود قائد يتولى قيادة فريق الهندسة الإدارية والمعنيين بها، ومدير يكون مسئول عنها، وفريق عمل يضم مجموعة من الأفراد المتخصصين، بجانب فريق التطوير والتحسين المستمر.
- **هندسة المنتج:** يشير هذا النوع إلى التجديد أو إعادة العمل، أو صقل، أو إصلاح الخدمات وتطويرها، ويهتم بتحقيق إشباعا أكثر للطلاب وأولياء الأمور، والمجتمع المحلى، حيث إن الأهمية الأكيدة من عملية الهندسة الإدارية، تنجم عن فشل الخبرات والسياسات التنظيمية الحالية بدرجات متفاوتة فى الربط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.
- **هندسة العملية التعليمية:** يعتمد هذا النوع على إحداث تغيير ملحوظ فى المنهج المتمركز حول المعلم إلى المنهج المتمركز حول الطالب، ويكون للمعلم فى هذا النوع من الهندسة الإدارية دور فعال وهو القيام بعملية التسهيل والإشراف، كما أن الطلاب لهم دور بارز فيه كباحثين ومشاركين، كما أنه يعتبر التدريس والتعلم الموجه نحو العملية إلى تدريس وتعلم موجه نحو المنتج التعليمى، وتسهم تكنولوجيا المعلومات بأهمية بارزة فى هذا النوع وخاصة داخل حجرة الدراسة.
- **هندسة إدارة الموارد المالية: وقد** ظهر هذا النوع من الهندسة الإدارية نتيجة التأكيد على التمويل المعتمد على المؤسسة التعليمية، والإدارة الذاتية للمدرسة، وقد نتج عن ذلك حدوث تغيير فى بعض الوظائف الخاصة بالجوانب المالية فى المؤسسة التعليمية، وإعادة التفكير فى شأن وظيفة أمين صندوق

المؤسسة التعليمية، والمدير المالى، ومدير دعم الخدمات، ومدير الموارد التربوية، والتحول الجذرى فى افتراضات المؤسسة التعليمية، وقد تطلب ذلك توافر القيادة المدرسية المسئولة والقادرة على توظيف كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق تعليم وتعلم أفضل.

وتتنوع المؤسسات التى يمكن هندستها إدارياً إلى ما يلى:

- **المؤسسات ذات الوضع المتدهور:** وهى تلك المؤسسات التى تواجه أزمات ومشكلات الإدارة الحالية التى تبعدها عن المنافسة والتقدم، والتى تدنت إلى مستوى يدفع الطلاب وأولياء الأمور والعاملين إلى المجاهرة بالشكوى، أو التذمر، أو الفشل المتكرر، وهذا ما يطلق عليه بأسلوب رد الفعل، وتقوم المؤسسة بتنفيذه عند حلول أزمة أو مشكلة تستلزم إحداث تغيير جوهرى.
- **المؤسسات التى يتوقع تدهورها:** وهذه المؤسسات التى لم تصل إلى التدهور، ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع فى المستقبل القريب، وقد يكون ذلك نتيجة ظهور منافسين جدد، أو حدوث تغير فى متطلبات قوانين العمل، تهدد بقائها، ونجاحها فى المستقبل، وكذلك عند محاولة الإدارة المدرسية مواكبة التغيرات التى تسود المجتمع الخارجى.
- **المؤسسات التى حققت التميز:** وهى تلك المؤسسات التى لا تواجه صعوبات محددة، ولا تلوح فى آفاقها المستقبلية نظرة التدهور، ولكن تتميز إدارتها بالطموح والتفانى لتحقيق مزيد من التفوق والابتكارات بمعايير قياسية، حيث إن السمة لتلك المؤسسة هو تحقيق طموحاتها وتطلعاتها الدائمة نحو مزيد من التفوق، ويتطلب ذلك التزام الإدارة المدرسية بالأساليب الحديثة فى مجال الإدارة.

(هـ) منهجية الهندسة الإدارية:

تستند الهندسة الإدارية على نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التى أعتادت عليها الإدارة التقليدية والبحث عن مفاهيم وقواعد جديدة تتناسب مع المتغيرات، وتهدف الهندسة الإدارية إلى إعادة التصميم الجذرى للعمليات بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية.

وتتعدد منهجيات الهندسة الإدارية فى التعليم، وتهدف جميعها إلى تقديم إطار عمل يسهل التعامل معه لوصف ما يحدث فى أنشطة الهندسة الإدارية، وقد يركز بعض هذه المنهجيات على مهام التحليل وإعادة التصميم، ويركز البعض الآخر على تحديد الإستراتيجية المناسبة، أو تنمية نظم المعلومات المستخدمة فيها، مما يوفر طرقا مختلفة يمكن الاستفادة منها عند تطبيق الهندسة الإدارية.

وتقوم منهجية الهندسة الإدارية على ما يلى:

- تحديد أهداف وإستراتيجية المنظومة.
- اعتبار الطالب العنصر الأهم.
- التركيز على العمليات، وليس على الوظائف – التوفيق بينها وبين أهداف المنظومة.
- التعرف على العمليات عالية القيمة والعمليات المكملة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية بهدف التأكد من دقة المعلومات وما يتم انجازه.
- التعرف على الرؤية الجديدة التى تمثل تغييرا كليا.
- جمع البيانات والمبررات المقنعة لأصحاب القرار، وإعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمنى المناسب للتنفيذ.
- دمج عدة عمليات فى عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد او لمجموعة عمل، وعدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين يقومون أنفسهم باتخاذ القرار.
- تتم العمليات بالتتابع الطبيعى لها، وليس بالضرورة أن تعم بالتوازى، وتنفيذ العمل فى المكان الأكثر مناسبة ومنطقية يعكس الحال فى التنظيمات التقليدية والتى تدور حول المتخصصين ، فمثلا ترفض الهندسة الإدارية قيام دارة متخصصة لجميع الادارات.
- يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المنظومة التى تتم فيها برامج الهندسة الإدارية.

ولذا فإنه ينتج عن الهندسة الإدارية مجموعة من التغيرات ومنها : تغير فى قيم المنظومة وما تشمله من قيم الحماية والتحفظ على القديم إلى قيم الإنتاجية والفعالية، وتغير فى دور المديرين من المشرفين والمراقين إلى المدعمين لعمل الآخرين، وكذلك تغير فى الهيكل التنظيمى: من الشكل الهرمى إلى الشكل المستوى القليل فى عدد المستويات الإدارية.

وقد وضع "دافينبورت **Davenport**" منهجية للهندسة الإدارية تتكون من خمس خطوات هى:

- التعرف على العمليات واختبارها: بتحديد العمليات الأساسية وجمع المعلومات عنها وتحليلها.
- وتشمل المعلومات بيانات عن الأداء، وعن بنية عمليات المنظمة المراد هندستها، وعن استعدادات المنظمة لدعم إعادة تصميم تلك العمليات.
- التعرف على دوافع التغيير: بتحليل كيفية تدخل العناصر البشرية والتنظيمية للقيادم بالدور التغيرى.
- تحديد رؤية العملية: أى تقييم الإستراتيجيات العملية للمؤسسة وتوجهاتها وهذا يعتمد على مفتاحين رئيسيي هما: الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف بالمنظمة بالإضافة إلى الفهم الواضح لبنية السوق والخيارات المتاحة به.
- فهم العمليات القائمة: ومن أهم أدوات ذلك التوثيق الجرافيكى Graphic Documentation (كالإحصائية الموضوعة فى صورة أشكال وجداول) ونمذجة العمليات Process Modeling
- تصميم وتجريب العمليات الجديدة: ويستخدم فى ذلك أسئلة أساسية لتحدى العمليات القائمة بالفعل، ووصف نقاط الضعف والهدر الذى لا داعى له.

كما وضع "**هامر وشامبى**" منهجية تعتمد عدة مبادئ هى: توفير قبول الإدارة العليا، ووضع مجموعة واضحة من الأهداف، وتحديد ما يرغبه المستهلكين فعلاً، ووضع تصور مثالى، والاستعانة بالتكنولوجيا باعتبارها ميسرة للعمل، وتحويل المنظمات إلى فرق عمليات، والتنظيم حول المخرجات لا المهام، واتخاذ القرار فى مكان تأدية العمل، والحصول على المعلومات فوراً من المصدر.

(و) دور الهندسة الإدارية فى تحقيق إدارة التميز المؤسسى:

تسهم الهندسة الإدارية فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال:

- **فهم عملية الهندسة الإدارية**: ويتمثل ذلك فى فهم أساسيات العملية الإدارية، وفهم ما هى عملية الهندسة الإدارية، وتكامل مداخل تحسين العمليات الإدارية، وضرورة توافر معلومات كافية عن عملية الهندسة الإدارية،

- **بنـــاء إطـار للعملية:** أى وجود نوع من الالتزام التنظيمى والقدرة علـى البدء فى عملية الهندسة الإدارية، وضمان وجود الدعم للإجراءات، ووجود أسباب مقنعة لالهندسة الإدارية.
- **تقبل مدخل إدارة العملية:** أى فهم الوضع الحالى للتنظيم داخـل المؤسسـة التعليمية، ووضع برنامج لتقييم العملية الإدارية، وتعديل الهيكل التنظيمى.
- **استمرارية تقييم الأداء:** أى إمكانية وجود نوع من الفهم لقيم التنظيم، وربط إدارة الأداء بتوقعات الطلاب وأولياء الأمور وحاجاتهم.
- **ممارسة إدارة التغيير:** أي وضع استراتيجيات لإدارة المـوارد البشـرية، وبناء إستراتيجية لإدارة موارد المعرفة، وإيجاد نوع من الدعم يهدف إلـى تكامل جهود عملية الهندسة الإدارية، ووضع إطار لعملية الاتصال الداخلى والخارجي، وتدعيم البرنامج التعليمى.
- **إدارة عمليات الهندسة الإدارية:** ويعنى وجود معايير واضحة لمـا سـوف يتم إعادة هندسته، ووضع العملية فى الإطار الصحيح لها، والاسـتفادة مـن فريق مدرب وذى خبرة لضمان الأداء الجيد، وإتباع مدخل منظم للهندسـة الإدارية.

ويتطلب ذلك ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات وهى:

- **القيادة الفاعلة للهندسة الإدارية:** يتطلب نجاح تطبيق الهندسة الإدارية فـى المؤسسة التعليمية وجود قيادة جيدة تمتلك القدرة علـى التغييـر، والمشـاركة الفعالة فى عمليات التجديد التربوى، ويتوافر لديها من المهارات والكفايات مـا يؤهلها لقيادة عمليات التغيير، وتتكون من أفراد قادرين على تحمـل مسـئولية الهندسة الإدارية، وكذلك تطوير النظم المساعدة لعملية التطبيق، كمـا يحتـاج تطبيق الهندسة الإدارية مستويات عالية من القيادات المؤسسية القـادرة علـى قيادة التغيير الذى يحدث فى المنظومة ، وينبغى أن تسود العلاقات الإنسـانية بين هذه القيادات فى كل مستويات العمـل الأكـاديمى والفنـى والإدارى دون إهمال لإحداها لترابطها.

- **دعم وتأييد الإدارة المؤسسية العليا لجهود الهندسة الإدارية:** يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية دعم وتأييد الإدارة المؤسسية العليا، فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة المؤسسية العليا بأهمية التغيير الجذرى السريع الذى قد تحتاجه المنظومة فإن أى جهود أخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب، وأن يتحول هذا الدعم والتأييد إلى إيمان راسخ وعميق فى أذهان القادة بعملية الهندسة الإدارية، وبذل الكثير من الجهود لإقناع الأفراد العاملين بالمنظومة بتبنى مفاهيم الهندسة الإدارية والسعى نحو التغيير الجذرى المتوقع أن تحدثه عملية الهندسة الإدارية، ولهذا فإن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى القيام بحملات لتوعية العاملين بها وإجراء المزيد من الاتصالات والمناقشات من بداية الهندسة الإدارية كمشروع مقترح وحتى نهايتها.

- **إعادة تصميم الوظائف المؤسسية:** يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية إحداث تغييرات فى المؤسسة التعليمية بسرعة وبشكل مستمر ووجود قدر أكبر من المرونة فى الوظائف المؤسسية، بهدف تحسين الخدمات التى تقدم للعملاء والتفوق على المؤسسة التعليمية المنافسة، وحتى يتحقق ذلك لابد من إعادة توزيع الواجبات والمسئوليات وتغيير طرق العمل، ويجب أن يصحب إعادة تصميم ممارسة الوظائف المؤسسية تغييرات جذرية فى أساليب الحفز والتعويضات والمزايا الوظيفية، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين وغيرها من الأنشطة المصاحبة، بالإضافة إلى توفير معلومات جيدة عن مضمون كل الوظائف والأنشطة المؤسسية لمنع تكرار وتداخل المسئوليات والواجبات بين العاملين.

- **إعداد فريق عمل للقيام بعملية الهندسة الإدارية:** حيث يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية فريقاً متفانياً من الناس الموهوبين ذوى الخيال الخصب الذين لا يخشون كسر القواعد، والذين يعملون معاً وفق أسلوب يتميز بتعدد الوظائف والاختصاصات، والذين يضعون حاجات المنظومة فوق أى خلافات بينهم، ومن الأفضل أن يخصص أعضاء الفريق جميع وقتهم وطاقاتهم لجهد الهندسة الإدارية، غير أن هناك عدة عوامل تؤثر على نشاط فريق العمل أثناء القيام

بعملية الهندسة الإدارية وينبغى وضعها فى الاعتبار والتصدى لها، ومن أهم هذه العوامل تغيير قائد الفريق، تغيير أعضاء الفريق، التغيير الأساسى فى مهارات العمل، إعادة تنظيم الفريق، زيادة ضغوط العمل، ظهور تهديد خارجي للفريق، لذلك يتعين على المنظومة وضع البدائل والحلول المناسبة التى من شأنها التغلب على هذه العوامل.

- **تبنى ثقافة تنظيمية ايجابية:** حيث يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية تبنى ثقافة النظم بدلاً من ثقافة الأشخاص، بمعنى أن تصمم النظم لتبقى وتتطور بغض النظر عن تغيير مدراء المؤسسة التعليمية، والتغيير الكامل فى الثقافة التنظيمية للمنظومة وجوانبها الإدارية، والتركيز على القيم التى تساعد على تقدم المنظومة مثل قيمة القياس المرجعى التى تعنى أن تختار المنظومة منافساً نموذجاً وتحدد مجالات تميزه ثم تحاول الارتقاء لمستوى هذا النموذج، حتى إذا ما تحقق ذلك يتم رصد نموذج آخر وإعادة العملية ، حيث إن تقدم أى مجتمع من المجتمعات مرهون بخصائص ثقافته ومدى سيادة قيم التقدم.
- **وضوح الرؤية الإستراتيجية:** وتتضمن أهم متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية أن يكون لدى القائمين بها منظور ورؤية، وأن يكون لديهم القدرة على أن يتخيلون. وأن يكون لديهم القدرة على المبادرة وإرادة التغيير اللازمين لتحويل الخيال إلى حقيقة، فمن لديهم هذه القدرات يستطيعون تنفيذ عملية الهندسة الإدارية بنجاح، حيث تعتمد الهندسة الإدارية على قدرات التخيل والابتكار لدى القائمين بها، وكذلك تحديد أهداف الهندسة الإدارية بوضوح وأن تكون لهما الأولوية فى اهتمام الإدارة المؤسسية العليا.

٣- الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإدارة التميز:

تعد الإدارة الإستراتيجية إحدى السبل التى تمكن إدارة المؤسسات التعليمية من الاعتماد على التوجهات والخطط المستقبلية، وذلك من خلال الاستناد إلى نظرة إستراتيجية بعيدة المدى، تحدد من خلالها أهدافاً كبرى، وطرق تقويم منهجية متنوعة، بما يمكنها من اكتساب القدرة على مواكبة متطلبات طبيعة العصر المتغيرة.

ومن هنا تأتى أهمية هذا المحور الذى يتناول الإدارة الإستراتيجية كأحد توجهات الإدارة التربية الفعالة، حيث يعرض لمفهومها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، ومراحلها، ومعوقاتها، ومتطلبات تطبيقها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

(أ) مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهدافها:

تمثل الإدارة الإستراتيجية نمطاً أو نموذجاً معيناً يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة، أو مخططة، أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة، كما أنها عملية تفكيرية تبين المسارات والتوجيهات الأساسية التي تختارها الإدارة العليا لاستغلال الفرص وتجنب القيود البيئية.

وقد شهد مفهوم الإدارة الإستراتيجية تطوراً سريعاً فى المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المؤسسة، ومحاولتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة، حتى أصبحت الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل هذه المؤسسات، وسبل الارتقاء بأدائها، ومن ثم تعددت الأهداف التى تحاول تحقيقها فى المؤسسات التعليمية.

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها، وتحديد أهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم فى توضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، وتقييمها.

ويشير "**أحمد بطاح**" إلى الإدارة الإستراتيجية بأنها الإدارة التى تضع خططاً طويلة المدى، وتحدد الطرائق والأساليب الفعالة لتنفيذها، كما تحدد الوسائل المناسبة لتقويمها، وفى عالم الواقع فإن الإدارة الإستراتيجية قد تعنى دخول المؤسسة التعليمية فى نشاط جديد، أو إضافة منتج جديد، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع مؤسسة قائمة

والإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة، حيث يتم صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها المنهجية الإدارية وأسلوب العمل الصحيح، كما أن الإدارة الإستراتيجية تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة عبر تحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وبديهي أن يتم اتخاذ القرارات لتحديد الموارد المالية المناسبة واللازمة لتحقيق الإستراتيجية، على اعتبار أن من شأن ذلك تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ويعرف "زكريا الدورى" الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية التى يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التى تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد العمليات والأنشطة التى تمارسها المؤسسة.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وهناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة.

والإدارة الإستراتيجية هي عملية صياغة الإستراتيجيات وخططها، وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم" والإدارة الإستراتيجية عملية إدارة يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المؤسسة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وعلى ضوئها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، مما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية ترسم خط سير أداء المؤسسة لفترة زمنية وهو ما يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المؤسسة Corporate Strategy" التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى.

ويشير آخرون إلي الإدارة الإستراتيجية بأنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة علي المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت، وبأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها علي المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

ويلاحظ من عرض هذه التعريفات للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض كتاب الإدارة، أن هناك اختلافات بين هؤلاء الكتاب فبعضهم ركز على مستقبل المؤسسة فى المدى البعيد وأهمل علاقة المؤسسة ببيئتها والتغيرات التى قد تطرأ على هذه البيئة، وبعضهم ركز على ضرورة تحديد المؤسسة لرسالتها وأهمل عملية المتابعة والتقييم، وبعضهم عكس الأمر فركز على ضرورة المتابعة والتقييم وأهمل ضرورة تحديد الرسالة، أنه يمكن استنتاج أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتمحور حول عناصر أساسية هى:

- أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أنها تتضمن تحليل ودراسة البيئة الداخلية والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها.
- أنها تتضمن تحليل ودراسة البيئة الخارجية والتعرف على ما تحتويه من فرص وتهديدات.
- أنها تتعلق بصياغة وتنفيذ قرارات إستراتيجية ذات تأثير على قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو، أى على مستقبلها بشكل عام.

– أهداف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها:

تحاول الإدارة الإستراتيجية تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل علي زيادة حصة المنظمة في السوق،وزيادة رضاء المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل،والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز علي السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الحوافز داخل المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات،بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات، وإستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة،حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- تساعد علي اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها، وتحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم يأتي بعد الفهم الالتزام.
- تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكارًا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها، وإستراتيجياتها

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم علي كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

وتتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات سواء كانت المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أو كبيرة الحجم وسواء كانت المؤسسات المحلية أو الدولية في الآتي:

- تزداد الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في الظروف البيئية الحالية شديدة التغير والتعقد والتي تتطلب دراسات مستمرة ومتعمقة لجميع العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة، ومن خلال هذه الدراسات تتحدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة لاغتنامها وتتحدد التهديدات التي تواجه المؤسسة لكي تستعد لمواجهتها.
- تزداد الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية أمام هذه المنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات وخاصة في ظل تحرير التجارة العالمية وفي ظل تطبيق مفهوم العولمة الذي جعل العالم قرية صغيرة تستطيع أية مؤسسة أن تجوبه بمنتجاتها في أي وقت.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسات من وضع رؤية وتخيل لمستقبلها البعيد ولما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، وبالتالي انتقل اهتمام الإدارة في هذه المؤسسات من التخطيط قصير الأجل إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسات من دراسة بيئتها الداخلية ومن خلال هذه الدراسة تتحدد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وبالتالي يمكنها توجيه نقاط القوة نحو اغتنام القرص المتاحة في البيئة الخارجية، وقد تكون نقاط القوة غائبة عن إدارة المؤسسة ومن خلال الإدارة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة اكتشافها واستغلالها بالشكل الصحيح، كما

تتمكن المؤسسة من خلال دراسة البيئة الداخلية تحديد نقاط الضعف – لديها – التي قد تكون أيضاً غائبة عن إدارة المؤسسة –وتعمل على التخلص منها.

بالإضافة لذلك، فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل على ووضع رسالة للمؤسسة من خلالها يتم تحديد الأهداف، ويترتب على ذلك تعاون كل الإدارات، وبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتوجيه الإدارة نحو تحديد البدائل الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التعليمية، ودراسة هذه البدائل بتعمق، واختيار أفضلها للتنفيذ؛ مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة، والتخصيص الكفء والفعال للموارد المتاحة لديها سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية على الأنشطة والمجالات المختلفة بالطرق المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية بدون إسراف، أو إقلال ووفقاً للغرض المحدد لها.

(ب) مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية على اعتبار أنها من مظاهر علم الإدارة، وتتسم بالتغيير المستمر، وبما أن التغير والتطور هو سمة أساسية من سمات الحياة، فلابد للإدارة الإستراتيجية من التطور فى مستويات مختلفة تبعاً لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لأن الثابت الوحيد فى حياة المؤسسات هو التغيير، وفى ضوء ذلك يمكن دراسة الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات، وفي ضوء طبيعة وحجم المؤسسات، وذلك بهدف تسهيل عملية إدارة هذه المؤسسات المعقدة، والتى يمكن تقسيمها إلى وحدات إستراتيجية، حيث أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدد من الوحدات الإستراتيجية الخاصة بها.

وعلى الرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الإستراتيجية فى المؤسسات، إلا أن هناك اتفاق على ثلاثة مستويات للإستراتيجية متكاملة مع بعضها، لكل منها مكانتها، وسماتها، والدور المخطط لها، والمختصين بوضعها، كما تختلف المؤسسات من حيث الحجم، ووفقاً لحجم المؤسسة تتحدد مستويات الإدارة الإستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي ليس لها

فروع أو وحدات تنظيمية تتمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية فيها في مستويين فقط هما: الإستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية على مستوى وظائف المؤسسة، بينما في المؤسسات كبيرة الحجم ذات الأنشطة ومجالات العمل المتعددة وذات الفروع أو الوحدات التنظيمية فإن مستويات الإدارة الإستراتيجية في هذه المؤسسات تتمثل في ثلاثة مستويات: الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجيات على مستوى الوحدات أو الفروع التابعة للمؤسسة والإستراتيجيات الوظيفية.

وتتضمن مستويات الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات التعليمية ما يلى:

- **الإستراتيجية العامة على مستوى المؤسسة:** ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة، والتى تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذى سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد البشرية والمادية وسبل توزيعها، وإدارة مفهوم المشاركة بين الوحدات الإدارية المختلفة للإستراتيجية التى تتبعها، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها عامة للمؤسسة ككل، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً، ويتم وضعها لأية مؤسسة سواء كانت صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة الحجم، ويتم وضع هذه الإستراتيجية من خلال الإدارة العليا بمشاركة رؤساء الوحدات الوظيفية، والإدارات المختلفة بالمؤسسة حسب تواجدها في كل مؤسسة، وتغطي هذه الإستراتيجية جميع أنشطة المؤسسة على مستوى الإدارات المختلفة، والوحدات، والفروع، وبالتالي فهي تعتبر الإستراتيجية الأساسية التي يستمد منها مختلف الإستراتيجيات في المستويات الأدنى منها.

- **الإستراتيجيات على مستوى الوحدات الإدارية:** وهى عبارة عن إدارة مجهودات وحدات المؤسسة الإستراتيجية، حتى يمكنها أن تنافس بفعالية فى مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك فى تحقيق أغراض المؤسسة ككل، وعلى هذا فإن هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة:

- ما هو المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق التى تعمل بها؟.
- من هم العملاء المحتملون للوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها فى نفس القطاع؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتسهم فى تحقيق أغراضها؟.

وتقع مسئولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوحدة المدرسية على عاتق الصف الثانى من رجال الإدارة بالمؤسسة، والذى يتمثل فى وكيل مدير المؤسسة، ويناسب هذا المستوى المؤسسات ذات الوحدات المختلفة أو الفروع داخل الدولة أو خارجها، والوحدات هنا تمثل وحدات وظيفية داخل المؤسسة حيث تختلف كل وحدة عن غيرها من حيث طبيعة وخصائص المنتجات التي تقدمها، والجهات التي تتعامل معها من عملاء، وموردين ومنافسين، وبالتالي تختلف الأنشطة من وحدة لأخرى وكذلك تختلف عناصر البيئة المرتبطة بها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية خاصة لكل وحدة حتى تستطيع المنافسة في مجال عملها، وتستمد هذه الإستراتيجيات من الرسالة العامة للمؤسسة وتلتزم بتوجهات المؤسسة وتعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتولى وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء الوحدات أو الفروع بمشاركة المديرين المسئولين عن الإدارات المختلفة التابعة لهذه الوحدات أو الفروع.

- **الإستراتيجيات الوظيفية:** وتستمد هذه الإستراتيجيات من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن الإستراتيجيات على مستوى الوحدات أو الفروع، وترتبط هذه الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة الرئيسية مثل تقديم الخدمة التعليمية، وتدريب الأفراد، والتطوير والتمويل، ويتم وضع إستراتيجية لكل وظيفة من هذه الوظائف ويتم تحديد أهدافها وسياساتها، فعلى مستوى وظيفة التخطيط المدرسى يتم وضع إستراتيجية التخطيط التي تهتم برسم الخطط المدرسية التى ستحاول المؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها فى المستقبل، وعلى مستوى وظيفة الأفراد يتم وضع الإستراتيجية التي تهتم بسياسات الاختيار والتعيين والأجور والحوافز والتدريب والترقية.

ويتم وضع هذه الإستراتيجيات بواسطة المديرين المسئولين عن هذه الوظائف بمشاركة رؤساء الأقسام التابعين لهم، ويراعي في تصميم هذه الإستراتيجيات التكامل فيما بينها والتنسيق والترابط من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وعادة ما يتم تقسيم المؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانب وظيفي محدد، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد، والواقع أن كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذا الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، ويمكن القول بأن هذا المستوى الإدارى يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذى يعد نشاطاً هاماً حيوياً، وضرورياً لاستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور، والمكافآت، وبسياسات الاختيار والتعيين، أو الفصل وإنهاء الخدمة، وبسياسات التدريب، وبسياسات تخطيط القوى العاملة

(جـ) أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

حاول بعض الباحثين تفسير مفهوم الإدارة الإستراتيجية بهدف إيضاح أبعاده الأساسية، حيث نظروا إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، فهي عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المؤسسة الداخلية، وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

وتتضمن أبعاد الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

- **الرؤية الإستراتيجية**: تعد الرؤية العنصر الأول من عناصر الإطار الإستراتيجي، وهي توجه كما تشير بالسؤالين المحورين الآتيين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟، والرؤية المدرسية في أساسها تعد عملاً عقلانياً يستند إلى كم المعلومات والحقائق الإستراتيجية التي عادة ما تنتج عن عملية التحليل الإستراتيجي

للموقف المدرسي الراهن، وهي أيضاً تتضمن جانباً تخيلياً ووجدانياً قائم على الطموحات والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمؤسسة التعليمية وتلاميذها وآبائهم والمجتمع بوجه عام، والرؤية من هذا المنظور تعمل على حشد كل هؤلاء على طريق واحد، ودفع كل الطاقات نحو الإنجاز بلا حدود، وفي الوقت ذاته إبقاء العاملين على استعداد دائم لتغيير المسار إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الخصائص التي تميز الرؤية المدرسية وطريقة صياغتها ما يلي:

- أنها تعبر عن قناعات العاملين وطموحاتهم وتعكس إجماعهم حول قضايا معينة.
- أنها تمثل الأساس التي توضع في ضوئه رسالة المؤسسة التعليمية.
- أنها من ابتكار قائد المؤسسة التعليمية في مسودتها الأولى ثم تناقش بواسطة مجموعة من المستشارين ليدلون بآرائهم فيها، ثم تعرض بعد ذلك على كل أعضاء المؤسسة التعليمية لمناقشتها للموافقة عليها أو إجراء تعديلات، فهي تعكس قدراً مشتركاً من الاتفاق بين أفراد المجتمع المدرسي حول وضعية المؤسسة التعليمية مستقبلاً.
- أنها توجه نحو المستقبل تقوم على ما هو مرغوب فيه.

ويرى "**كوتر Kotter**" أن صياغة الرؤية يجب أن تمتاز بالاختصار الشديد والمرونة والتركيز وسهولة الفهم لكل من يتلقاها ويطلع عليها، ويضيف أنها يجب أن تصاغ بطريقة واضحة وشاملة ومنطقية وتحدد الاتجاه نحو المستقبل، وهي أكثر عمومية من رسالة المؤسسة التعليمية ولا تحدد الوسائل اللازمة للوصول إلى طموحات العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- **الرسالة:** تعرف رسالة المؤسسة التعليمية بأنها الغاية أو الهدف من وجود المؤسسة التعليمية، كما تعرف بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية التي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها، وعند صياغة الرسالة ينبغي على الإدارة أن تجد إجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:

- ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات، التي تعكس مهمة أو رسالة المؤسسة في المجتمع؟

- كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد ومضامين هذه الرسالة ضمن إطار المؤسسة؟.
- ما هي المجالات المحتملة التي يتطلب التركيز عليها عند صياغة الرسالة؟.
- كيف يمكن تحويل رسالة المؤسسة لمجموعة من الإستراتيجيات؟.

وتتضح أهمية رسالة المؤسسة التعليمية في كونها تعمل على:

- زيادة فهم كل العاملين بالمؤسسة التعليمية لأهدافها وتوجهاتها.
- توفير معايير واضحة وموضوعية وإطار عام لاتخاذ القرارات المدرسية.
- توصيل توجهات المؤسسة التعليمية إلى العاملين بها والأطراف ذوي العلاقة.
- بناء قيم ومعتقدات مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المؤسسة التعليمية.
- كسب مشاركة إدارة المؤسسة التعليمية والعاملين، والتزامهم نحو تطوير المؤسسة التعليمية وجودة العملية التعليمية.
- توضح الأفكار الرئيسية لزيادة قدرة العاملين بالمؤسسة التعليمية على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع واقع العمل المدرسي اليومي.

ومن أهم الخصائص التي تميز رسالة المؤسسة التعليمية وكيفية صياغتها ما يلي:

- تمثل الرسالة الأساس في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والإجرائية.
- تحقق التكامل بين مختلف أقسام ووحدات العمل المدرسي.
- قابلية الرسالة المدرسية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- تراعي الظروف البيئية للمؤسسة داخلياً وخارجياً، حالياً ومستقبلاً.
- تمثل الرسالة المدرسية وسائل لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، كما أنها تمثل مجموعة من المفاهيم الإجرائية للعمل المدرسي.

وينبغي أن تراعى الرسالة الجيدة عدة اعتبارات منها أنها تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المؤسسة، وتعكس واقع المؤسسة من ناحية ومتطلبات تنفيذها

من ناحية أخرى، وعدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المؤسسة، وتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة وبين البيئة الخارجية، والوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة، وأن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، والتركيز على جوانب التميز الحقيقية، أو الخصائص الفريدة للمؤسسة، وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها، وأن تعكس اسم المؤسسة وشعارها الأساسي.

ويتضح مما سبق أن خصائص الرسالة الجيدة للمؤسسة، تتمثل في مراعاة الدقة والوضوح في تحديدها، مع تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة التعليمية، بمشاركة العاملين في صياغتها، مع التركي على احترام ثقافتها، وإبراز جوانب التميز الحقيقية، بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.

- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية، تمثل الأهداف أو الغايات إحدى حلقات المستوى الإستراتيجي من التخطيط المدرسي، وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط، وهو مستوى التخطيط الإجرائي أو العملياتي، كما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية من النشاطات، تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي، إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز على الموقف الحالي، وتحدد ما يجب أن تفعل المؤسسة التعليمية، ومتى يتم هذا الفعل؟.

وتتمثل أهم الأهداف الجيدة الواضحة في تحديد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمؤسسة، والسماح بتحقيق نوع من التعاون والتناسق، والمساعدة في عملية التقويم، وتحديد الأولويات، وتقليل درجة عدم التأكد، وتقليل من الصراعات، وتحفيز الجهد، والمساعدة في كل من تخصيص الموارد وتصميم الوظائف، ويمكن تحقيق هذه الخصائص يتم من خلال دراسة وتحليل أبعاد الأهداف وهي:

- **الكيفية:** أي كيف تتكون وتتحدد صفات وخصائص الأهداف.
- **الزمن:** ويمثل القدرة الزمنية التي تعطيها الأهداف.

- **المسئولية:** أي من سوف يسهم في تحقيقها.
- **المدى:** ويمثل التعبير عن مستوى الطموح، وهي ثلاث رئيسية: المثالية، وتتم من خلال التعظيم أو التدنية، والمدى يمثل الفكر الواقعي، والأداء ويتحقق على قدر ما تستطيع المؤسسة.

وتتمثل أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمؤسسة تكمن في أنها: تساعد الأهداف على تعريف المؤسسة للبيئة التي تعمل لها، وتعد مرشداً لاتخاذ القرارات، وتساعد الأهداف المديرين في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد، وتزود المديرين بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، والأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة، وتساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة.

وتتضمن عملية صياغة الأهداف تحليل العلاقة بينها، بحيث تجنب الفريق الإستراتيجي مشكلة الضياع، بسبب وجود قائمة كبيرة منها، والعلاقات هي: العلاقات الاعتمادية: أي يعتمد تحقيق أي هدف على تحقيق هدف آخر، والعلاقات التكاملية: أي هدف ما يكمله هدف آخر، ويمكن من خلال ذلك تصنيف الأهداف، والعلاقات المتصارعة: أي لا يمكن تحقيق هدفين محددين متعارضين في آنٍ واحد، وتتضمن مبررات وضع الأهداف في أنها: تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط، حيث لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض، وأهداف واضحة، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات، ويسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسئوليات، وتسهم في تفويض السلطة، وتساهم في بيان نوعية العلاقة السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بالبيئة، وتساعد في تقييم أداء الأفراد، كما تسهم في وضع المعايير والمقاييس.

وإذا كانت الأهداف الإستراتيجية، تمثل النتائج التي تعمل المؤسسة التعليمية على تحقيقها بالتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المحتملة والمتاحة في إطار القيود والمحددات الذاتية، والمناخية التي تصاحب العمل التربوي، فإنه يمكن القول بأن الأهداف تفيد في تحديد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية المبذولة للمسئولين عن التخطيط الإستراتيجي، حيث تكون مرتبطة باحتياجات

المجتمع الحالية والمستقبلية، ومرتبطة بالخدمات التربوية، التي يمكن تقويمها على مدى زمني معين، مراعية متطلبات عصر العولمة وما به من متغيرات متسارعة.

ومن الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في عملية مراجعة الخطط الإستراتيجية ما يلي:

- ملائمة الأهداف الإستراتيجية لطموحات المؤسسة التعليمية ورسالتها.
- توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقي للبنية المدرسية الداخلية والخارجية.
- موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على استثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة من جانب، والتعامل الفعال مع نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها المؤسسة التعليمية.
- توضيح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ضرورة صياغتها بصورة شاملة وواضحة ودقيقة.

ويمكن إجمال هذه الأهداف في قائمة هي: تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية، والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة، وتركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة، وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة، وتطوير عملية الاتصال، والرقابة على العمليات الجارية، والاهتمام بالممارسات المستمرة، وتنمية ذوي الأداء المتدني، ووضع القضايا الإستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا، وتوليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابعاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة، وقدرة المؤسسة على التكيف معها، وإيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسئولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى، وتوفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف لها، ومراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المؤسسة، وتوجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل، والتعرف على طريق سير المؤسسة البطيئة.

في ضوء ما سبق نستطيع القول بأن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يلزمها توافر عدد من الأفراد تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية ورصدها وتحليلها ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة، والوضع الذي تنشده مستقبلاً، وأن الأهداف يجب أن تحقق مبدأ التكاملية في التطوير التربوي، لتوفر بيئة تعليمية جيدة، وأنه يجب تحويلها من الصورة النظرية، إلى الصورة العملية، بحيث تكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقويم.

– **الإستراتيجية:** تعد الإستراتيجية نتاج عمل الإدارة الإستراتيجية، وهي بمثابة خطة رئيسة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتجنب ما تعانيه من مساوئ، وهناك من يعرف الإستراتيجية على أنها المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة من بين بدائل أخرى من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة نفسها، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

والإستراتيجية طويلة الأجل جماعية التوجه، وقومية النزعة لأنها تحدد أهدافاً قومية للتعليم تعكس كل أراء الأمة وتعبر عن ضميرها وطموحاتها، كما أنها تحدد الأولويات وترسم خطوط السلطة والمساءلة بوضوح وجلاء، وهي وإن كانت مرتبطة بالواقع وإمكاناته إلا أنها أيضاً تصدر عن مثل ومبادئ عليا لا يختلف عليها أفراد المجتمع وأحزابه السياسية، والإستراتيجية تمثل ثوابت التطوير ومبادئ التغيير، كما أن الإستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات، أو الخدمات التعليمية، والأسواق، والقدرات الهامة، والنمو، والعائد، وتخصيص الموارد في المؤسسة.

(د) مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

– لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف، بل تتم على فترات دورية.
- ضرورة وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتضمن الخطوات الستة لعملية الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

- **تحديد الأعمال أو الرسالة:** حيث أن أي تحديد أين نحن الآن من الأعمال التي نعمل فيها؟، وأين نريد أن نكون؟، وما الذي يعطينا نقاط القوة والضعف؟، وما هي الفرص والتهديدات المحيطة.
- **المراجعة الداخلية والخارجية للأداء:** وتأتي لمعرفة الموقف الداخلي والخارجي، أي التصنيف وتنظيم عملية تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وأفضل طريقة لذلك هو التحليل الرباعي الإستراتيجي SWOT.
- **ترجمة رسالة المؤسسة إلي أهداف إستراتيجية:** حيث أن مديروا الأقسام يحتاجون لأهداف طويلة المدى، مثلاً ماذا تعني بالضبط للخمس سنوات القادمة، وبشكل مشابه يحتاج المساهمون لمعرفة العائد المخطط..ألخ، كل هذه النقاط تترجم الرسالة والإستراتيجية إلي واقع.
- **تشكيل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** حيث أن إستراتيجية أي مؤسسة هي الجسر الذي يصل بين وضع المؤسسة اليوم، والوضع الذي نريد أن تكون غداً، وكيف تنتقل من هنا إلي هناك، ومن ثم فهي سلسلة من الأفعال، أن تحديد المؤسسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية هو من يعطيها فرصها، وتهديداتها الخارجية، ونقاط ضعفها وقوتها الداخلية، كما أن الأفراد العاملين لن يستطيعوا أو يرغبوا في انجاز استراتيجيات لم يساهموا في انجازها، لذلك فإن المؤسسات الأفضل في العالم هي من تعتمد علي

استراتيجيات مبنية علي مبدأ أساسي هو المشاركة، وسهولة الاتصال بين المستويات الأعلى والأدنى.

- **تنفيذ الإستراتيجية:** و تعني ترجمة الاستراتيجيات إلي أفعال ونتائج من خلال توظيف الأفراد، وبناء المعامل، وإضافة أو حذف منتجات، أنها تعني تطبيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

- **الرقابة وتقييم الأداء:** حيث لا تنجح الاستراتيجيات دائما، فالإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، كما أن المنافسون ينتجون منتجات جديدة، والتطورات التكنولوجية وتخرج المنتجات القديمة من السوق، وتغير الاتجاهات الاجتماعية يخفض الطلب علي منتجات أو خدمات معينة ويزيدها علي أخرى، كما أن الرقابة الإستراتيجية تبقي المؤسسة مطلعة علي أحدث المستجدات، فهي بمثابة عملية تحديد التطور باتجاه الأهداف الإستراتيجية، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الأفعال المصححة كلما تطلب الأمر.

والتقييم والرقابة هما من العمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المؤسسة، ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات، على الرغم من أن التقييم والرقابة أخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية، فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية. ومن ثم تحث العمليات في المؤسسة كلها على البدء من جديد مرة ثانية، وهذا يعني أن مرحلة التقييم تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى التنبؤات التي تحتويها الخطط.

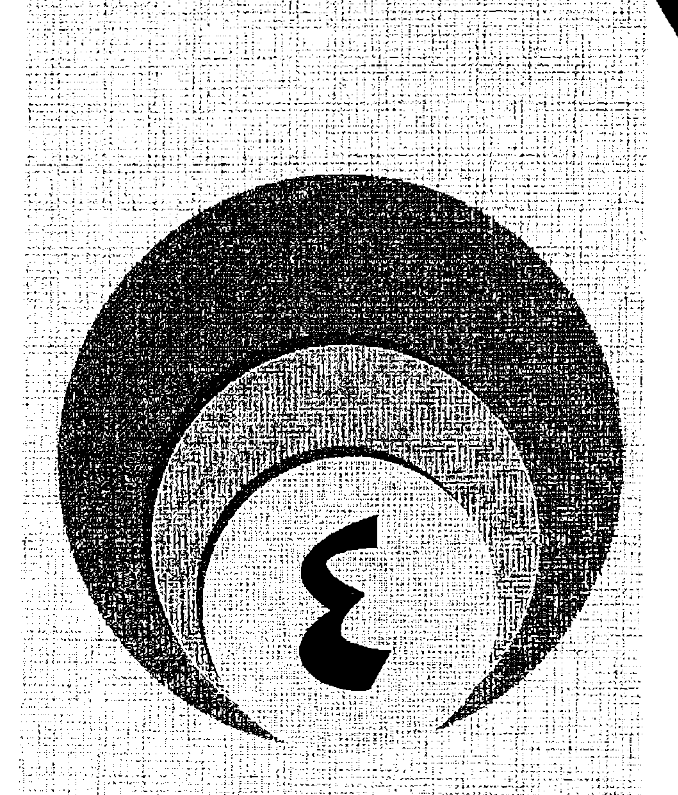
(د) دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق إدارة التميز المؤسسى:

تسهم الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال:

- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** وهذا يرتبط بعملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسة، وإعادة

تصميم الهيكل التنظيمي يشمل: حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم.

- **إعادة تصميم الهيكل التمويلي:** وهذا يشمل إعادة هيكلة النظام التمويلي، وتخطيط الاحتياجات التمويلية، ودراسة وتقييم مصادر التمويل، وتوظيف الأموال، وترشيد الإنفاق.
- **تصميم وتأكيد الميزة التنافسية:** وهي تركز على عنصر التميز النسبي، وهي جوهر العمل الإداري الإستراتيجي، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تخلقها الإدارة لدى عملائها.
- **إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط:** هذا النشاط يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم العلاقات مع الدولة.
- **تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار:** ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة للأفراد العاملين في المؤسسة وخلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين، وتوثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي.
- **تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:** تعتبر مشاركة الأفراد العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير التربوي؛ حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزاما، وبذلا للجهد في سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعدادا لتقبل التغيير، والوفاء بمتطلباته، متى ما أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير.



الفصل الرابع

ثقافة إدارة التميز المؤسسي

الفصل الرابع

ثقافة إدارة التميز المؤسسى

مُقـــدمة :

تحتل الثقافة موقع الصدارة فى اهتمامات المشتغلين بالعلوم الاجتماعية وذلك في محاولة منهم لتحديد مفهومها بغرض التعرف على الكثير من العوامل المؤثرة على الفرد والمجتمع، بكل ما يسود فيه من قيم وعادات وتقاليد مترابطة تساعد فى تشكيل الصورة السائدة فى المجتمع، وتعتبر هذه الثقافة إحدى ملامح الخصوصية والتفرد والتميز لهذا المجتمع، والمؤسسة بوصفها تنظيم اجتماعي لها شخصيتها التى تميزها عن غيرها من منظمات من خلال الثقافة السائدة بها، وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات تؤثر فى سلوك أعضائها، فهى بمثابة إطار يوضح السبل التى يتم بها فعل الأشياء، وتوصيل المعايير للأفراد، وتقبل القيم التى يتم غرسها داخل المؤسسة.

وقد أصبح موضوع الثقافة المؤسسية من الموضوعات التى تحظى باهتمام كثير من المهتمين بالمجال التعليمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث تساعد على الربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التى تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار والتحديث والمشاركة فى اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين الخدمة التعليمية، واحتواء المتغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يحاول إلقاء الضوء على الثقافة المؤسسية وعناصرها ومحدداتها، وثقافة التميز المؤسسى وخصائصها، ومكوناتها، بالإضافة إلى كيفية إدارتها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

١ – مفهوم الثقافة المؤسسية وأهميتها:

تعددت التعريفات المختلفة الخاصة بالثقافة المؤسسية وتنوعت من ثقافة مجموعة العمل التى أشار إليها كل من "التون مايو" Mayo " و "برنارد Bernard " والتى تركز على معايير العمل الجماعى وقيمهم وعواطفهم

والتفاعلات الناتجة فى بيئة العمل وذلك فى وصفهم لطبيعة ووظائف المؤسسة غير الرسمية، لتمتد إلى القيم الأساسية التى تتبناها المؤسسة كمنظومة تربوية، والفلسفة التى تحكم سياستها تجاه الأفراد العاملين والطلاب وأولياء الأمور والطريقة التى يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التى يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وهذا ما دفع سيلزنيك Selznick أن ينظر إليها على أنها تاريخ حياة المؤسسة "School Life History"•

(أ) مفهوم الثقافة المؤسسية:

تناول الكثير من الباحثين الثقافة المؤسسية بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وأسباب تغييرها بصورة تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية، إلا أننا سوف نعرض لمفهوم الثقافة المؤسسية فى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالى:

– التركيز على مكونات الثقافة المؤسسية:

حيث تعرف الثقافة المؤسسية بأنها "نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التى تحدد الطريقة التى يتصرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء، وتشير القيم إلى ما ينظر إليه الفرد على أنه هام بالنسبة لفعل الأشياء، فى حين توضح المعايير القواعد غير المكتوبة للسلوك، ويؤكد هذا التعريف على اهتمام الثقافة بالمعنويات مثل القيم والمعايير السائدة فى وحدة من وحدات المؤسسة أو المؤسسة كلها• وتمثل الثقافة هنا كود أخلاقى Ethical code للجانب الموضوعى من الحياة التنظيمية•

وتشير الثقافة المؤسسية إلى نمط من المعتقدات والتوقعات التى يشترك فيها أفراد المؤسسة والتى ينجم عنها بعض المعايير التى تشكل سلوك الأفراد والجماعات فى المؤسسة•

ويتضح من هذه التعريفات أنها ركزت على مكونات الثقافة المؤسسية، والتى تتضمن المعايير والقيم والمعتقدات والأساطير، والطرق التى يتصرف بها الأفراد، ومعنى ذلك أن هذه القيم والمعايير يتم توصيلها للأفراد العاملين من خلال الرموز والأساطير•

- **التركيز على أثر الثقافة المؤسسية على السلوك:**

يمكن تعريف الثقافة المؤسسية على أنها نظام ثابت وخفى ذو تأثير واضح على سلوك الأفراد العاملين فى المؤسسة، وتتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والرموز والمثل العليا والطقوس التى تؤثر على سلوك الأفراد فى مواقع العمل.

وتشير الثقافة المؤسسية إلى مجموعة من القيم والمعايير والمسلمات/ الافتراضات الثقافية التى يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤثر على سلوكياتهم فى موقع العمل.

وتعرف على أنها ذلك النسق من القيم والرموز والمعايير والقصص التى تؤثر على أعضاء المؤسسة وخبراتهم داخلها.

وتؤكد هذه التعريفات على اثر الثقافة المؤسسية على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين، ولكن فى حقيقة الأمر أن بعض أشكال وأبعاد الثقافة المؤسسية تؤثر على جوانب معينة من سلوك الفرد.

- **التركيز على وظائف الثقافة المؤسسية:**

ركزت بعض التعريفات الخاصة بالثقافة المؤسسية على وظائفها داخل محيط المؤسسة ومنها:

حيث تعرف الثقافة المؤسسية بأنها مجموعة من القيم التى تساعد أعضاء المؤسسة على فهم أهدافها، وكيفية انجاز المهام داخلها، وما تنظر إليه على أنه مهم لتحقيق هذه الأهداف"، ويتضح من هذا التعريف أن الثقافة تلعب دوراً هاماً فى تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة.

والثقافة المؤسسية هى وسيلة اللصق الاجتماعية أو المعيارية التى تجعل المؤسسة ذات وحدة متماسكة، وهى تعبر عن القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة بين أفراد الجماعة وأعضاء المؤسسة، ومعنى ذلك أنه يتم التعامل مع الثقافة على مدى طويل لأنها تمثل خاصية ثابتة للمؤسسة.

وتشير الثقافة المؤسسية إلى الاتجاهات المشتركة التى تدعم وحدة المؤسسة وتعطيها هوية متميزة وفريدة، إلا أن الاختلاف الأساسى هو على القاسم المشترك – المعايير والقيم والفلسفات والمعتقدات والتقاليد، وتكمن

مشكلة الثقافة هنا في تحديد الاتجاهات المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتوضيح ما إذا كانت هناك ثقافة أساسية أم العديد من الثقافات داخل المؤسسة.

ويعلق كل من "فرنهام Furnham" و"جانتر Gunter" على هذه المفاهيم، فيرى أنه توجد صعوبة بالغة في تحديد الثقافة والتأكد من تعدد أبعادها واختلاف عناصرها وعما إذا كانت هذه الثقافة ديناميية ومتغيرة باستمرار، وما تحتاجه من وقت لتشكيلها وتغييرها ويوضحان بعض المشكلات التي ترتبط بمثل هذه المفاهيم وتتضمن :

- كيفية تصنيف الثقافة المؤسسية.
- متى؟ ولماذا يتم تغيير الثقافة المؤسسية؟.
- كيفية تحديد أكثر أنواع الثقافة المؤسسية جدوى وفائدة.

ومن هنا يمكن تعريف الثقافة المؤسسية على أنها نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والقصص والرموز التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أداءهم للعمل.

وتوجد ثلاثة مداخل لتناول الثقافة المؤسسية وهي:

- الثقافة كمجموعة من القيم والفروض المشتركة بين أعضاء المؤسسة: ويمكن التعبير عن هذا النسق القيمي في صورة رموز ولغة (قصص حول الأساطير، والأبطال، والاحتفالات) ويشترك أعضاء المؤسسة جميعاً في هذه الثقافة التي تعكس أسلوب الإدارة داخل المؤسسة.
- الثقافة كنتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة: وتنتج الثقافة عن التفسيرات والتأويلات والمعاني التي يكونها الأفراد عن طريق العمل سوياً، والتحدث مع بعضهما البعض، وخلق مناخ أسري داخل المؤسسة. وتعتبر كل من الرموز واللغة هي الوسائل الإيضاحية لتلك القيم والمعايير.
- المؤسسة كثقافة School as Culture: حيث يتم النظر إلى التنظيم المدرسي على أنه بنية مجتمعية تم تصميمه لكي يحقق هدفاً محدداً،

ومن ثم تشكلت وفقاً لمقتضيات تحقيقه، وفي هذا الإطار نكون مستعدين لتقبل فكرة الاختلاف والخصوصية. ويمكن التمييز بين الثقافة المؤسسية وبعض الثقافات التي قد تتداخل معها ومنها:

- ثقافة التعلم Learning Culture : تستند هذه الثقافة على المعتقدات والقيم حول المعرفة والتدريس والنمو الشخصي، وللتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل هذه الثقافة فهي بمثابة ميكانيزم لتحقيق بعض الأهداف.
- الثقافة المهنية Professional Culture : ينظر إلى وظيفة وعمل الفرد على أنها ثقافات ذات قيم خاصة ومعايير محددة وتقاليد وقواعد وقوانين، وسبل مختلفة لتحديد عضويته في المؤسسة، لذا يجب أن يوضع في الاعتبار قواعد الاختيار والإعداد واكتساب القيم المجتمعية السائدة في كل من بيئة المؤسسة والمجتمع التي توجد فيه.
- الثقافة الإدارية Managerial Culture : وتتضمن القيم والمعايير التي تعتنقها إدارة المؤسسة وتسعى إلي غرسها من خلال تطبيق اللوائح والقوانين الرسمية داخل العمل.

وباستقراء هذه التعاريف للثقافة المؤسسية نستخلص ما يلي :

- الثقافة هي محصلة عدد من المتغيرات المتداخلة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا التداخل يولد الثقافة التي يعتنقها الأعضاء، فإذا كانت هذه المتغيرات تفرز ثقافة قوية فإنها تدعم اتجاهات وسلوك الأفراد، بينما يحدث العكس لو كانت هذه الثقافة تحمل معها عوامل الضعف والسلبية.
- تشمل الثقافة المؤسسية القيم والعادات والمعايير والتقاليد السائدة داخل المؤسسة.
- تنتج الثقافة المؤسسية عن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة في ظل بيئة مؤسسية ومناخ مؤسسي جيد.

- لكل وحدة داخل المؤسسة ثقافتها الخاصة التى تؤثر عليها نفسها وعلى كيفية أداء العمل داخلها، وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى فى المؤسسة وذلك نتيجة اختلاف الأفراد العاملين داخل كل وحدة وما يحملونه من قيم ومعايير وخلفيات ثقافية.
- تعكس الثقافة المؤسسية وظائف الإدارة الماضية والحاضرة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتساهم تصرفات وسلوكيات واتجاهات مدير المؤسسة فى تشكيل ثقافتها التنظيمية.
- الثقافة هى نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التى يقبلها الأفراد والجماعات فى وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
- تعطى الثقافة المؤسسية الميزة التنافسية لها وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية التعامل مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة فى المجتمع.
- تعمل الثقافة على تحقيق نوع من التكامل والتكيف مع بيئة المؤسسة وتحقق الكفاءة والفعالية المؤسسية لما لها من أثر واضح على سلوك العاملين.
- الثقافة مكتسبة حيث يكتسب الفرد القيم السائدة فى المؤسسة من خلال بقائه وتواجده بها.
- الثقافة نظام اجتماعى يضم القيم التى تكون إطاراً واضحاً للعلاقات والتفاعلات بين الأفراد وجماعاتهم.

(ب) أهمية الثقافة المؤسسية:

تعتبر الثقافة المؤسسية عنصراً مهماً فى التأثير على السلوك التنظيمى للمؤسسة الثانوية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً موجود جنباً إلى جنب مع مكونات المؤسسة الأخرى من : الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وتوجد مجموعة من الوظائف الرئيسية التى تؤديها الثقافة المؤسسية:

- التكيف مع البيئة الخارجية: ويتم ذلك من خلال تكوين فهم واضح من قبل أعضاء المؤسسة عن رسالتها، والوظائف المعلنة بها،

وتكوين اتفاق جماعى بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف التى تحقق رسالة المؤسسة والوظائف التى يمكن استخدامها لتحقيق مثل هذه الأهداف، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.

- تحسين المؤسسة: تعتبر الثقافة المؤسسية أحد أساليب التطوير التنظيمى للمؤسسة وذلك من خلال إحداث التغيير وتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء المؤسسة، والتركيز على عمليتى التعليم والتعلم والظروف التى تدعم ذلك.
- تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة : ترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلى من خلال المحافظة على أفراد المؤسسة معاً، وجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق، ويرى كل من "رايت Wright و نو Noe" أن الثقافة المؤسسية تعمل على تكامل أدوات المدير فى إدارة المؤسسة مثل الهيكل التنظيمى والسياسات، ونظم المعلومات والتكنولوجيا والاستراتيجيات، ويستطيع مديرى المؤسسة من خلال هذه الأدوات القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. ويضيفا أن الثقافة المؤسسية تساعد الموظفون الجدد على التكيف الاجتماعى داخل المؤسسة، من خلال اكتسابهم القيم السائدة فى المؤسسة، وبالتالى التصرف بطريقة مناسبة.
- الحفاظ على هوية المؤسسة The feel of the school : تلعب الثقافة المؤسسية دوراً كبيراً فى الحفاظ على هوية المؤسسة وبقائها، فهى بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة، والذى يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف فى المواقف المختلفة.

- إدارة العاملين الذاتية Employee Self- Management : تعمل المؤسسة على تطوير بعض الوسائل الرشيدة لتنسيق ومراقبة الأفراد العاملين مثل التوصيف الوظيفى، وإنشاء أقسام جديدة، ووحدات للعمل، ولكن تساعد الثقافة المؤسسية الأفراد العاملين على إمكانية التصرف بطريقة ملائمة لرغباتهم وإمكانياتهم.
- الثبات والاستقرار Stability : تساعد الثقافة المؤسسية الأفراد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار فى العمل فى ظل وجود مجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتى تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

وتتضح أهمية الثقافة المؤسسية فى تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية، وتحقيق التغيير المنشود من هذه الاستراتيجيات، وتساعد أيضاً فى خلق مناخ جيد وبيئة مؤسسية ملائمة داخل المؤسسة مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد العاملين بالإيجاب، وبالتالى يتحسن أداء المؤسسة ككل.

ومن الوظائف الهامة التى تؤديها الثقافة المؤسسية ما يلي :

- زيادة الشعور بالهوية.
- تسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة
- جعل المؤسسة قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- تمثل الثقافة المؤسسية الغراء الاجتماعى الذى يربط مكونات التنظيم ببعضها البعض، وتسعى إلى توفير المعايير المناسبة للسلوك بهدف توجيه وإرشاد أعضاء المؤسسة.

وتعتبر الثقافة أحد موجهات السلوك فى بيئة العمل، حيث تتعلق بسلوك الأفراد داخل موقع العمل، وطرق تفكيرهم وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وكذلك فإنها ترتبط بصورة قوية بأساليب التكنولوجيا والتقنية فى المؤسسة، وللثقافة المؤسسية دور هام فى تحقيق فعالية المؤسسة من خلال تحسين

أداء العاملين، كما تؤدى إلى إحداث تغيير فى الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال المهمة التى يتم تكليفهم بها. وتتضمن هذه العملية زيادة سلطة المستويات الإدارية الدنيا، المشاركة من قبل العاملين والحصول على رضا كل من العملاء والمجتمع المحيط بالمؤسسة.

٢ - خصائص الثقافة المؤسسية:

توجد مجموعة من الخصائص التى تميز الثقافة المؤسسية ويمكن إبرازها فيما يلى :

- الثقافة كل مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التى تتفاعل مع بعضها البعض فى تشكيل الثقافة المؤسسية، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:
  - المكون المعنوى: ويتمثل فى ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التى يعتنقها الفرد.
  - المكون السلوكي: ويظهر في العادات والتقاليد التى يتبعها أعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية فى الظروف والمناسبات المختلفة.
  - المكون المادى: ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالآلات والمعدات والأدوات والتسهيلات المتاحة.
- الثقافة عملية إنسانية: فهذه الثقافة من صنع الإنسان ويشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة بأشكال مختلفة حسب اختلاف مصادر ومكونات ثقافاتهم.
- الثقافة نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقى مكونات النمط الثقافى.
- الثقافة عملية متغيرة: فمن أهم خصائص وسمات الثقافة التغير والتطور والاكتساب والإضافة، وذلك من خلال تغير الأزمان والأجيال

والتقاء الثقافات من خلال أعضاء المجتمع المختلفين ثقافياً، ولا تعنى استمرارية الثقافة تناقلها عبر الأجيال كما هى عليها، بل أنها فى تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

- الثقافة عملية مستمرة ومتراكمة: تستمر الثقافة من خلال توارث الأجيال وتعاقبها، حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- الثقافة سريعة التكيف: تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على الانسجام وذلك تمشياً مع مطالب الإنسان وملائمة البيئة، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المجتمع وما يحدث فيها من تغييرات.
- الثقافة مكتسبة Culture is learned: تنتج الثقافة المؤسسية عن صنع الإنسان من خلال حاجته لتكوين علاقات وتفاعلات مع غيره من أعضاء المؤسسة، حيث يتبادل هؤلاء الأعضاء القيم والآراء والمعتقدات فيما بينهم.
- الثقافة عملية مشتركة: حيث تتسم الثقافة المؤسسية بالجماعية نظراً لاشتراك أعضاء المؤسسة فيها، ومن السهل توصيل هذه القيم والمعايير للآخرين، وتعمل الثقافة على إيجاد التناسق والتلاؤم بين أعضاء المؤسسة، فهى بمثابة اللصق أو الغراء الاجتماعى الذى يربط المجتمع المؤسسى ككيان واحد.
- الثقافة عملية تعبيرية : تستخدم بعض العناصر التعبيرية فى توضيح آراء وقيم الأفراد وتقنين سلوكيات أعضاء المؤسسة طبقاً للقواعد والمعايير التى تسودها.

- الثقافة تؤثر فى السلوك : تمثل الثقافة المؤسسية ميكانيزم وأداة للتنسيق داخل المؤسسة، ويتضح ذلك فى مدى تأثير كل من الثقافة القوية والضعيفة على سلوك واتجاهات الأفراد فى المؤسسة.
- الثقافة عملية مؤسسة: حيث يتفاعل الأفراد المشاركون مع بعضهم البعض، فإنهم يستخدمون مصطلحات اللغة الشائعة والسلوكيات المقبولة لدى الجميع.

ويضيف البعض مجموعة من الخصائص والسمات التى تتسم بها الثقافة المؤسسية وهى :

- التجانس: ويعنى وجود نظام مركزى من (القيم والمعتقدات والمعايير والرموز واللغة) واضح ومفهوم لكل عضو من أعضاء المؤسسة.
- جماعية العمل: حيث تدعم الثقافة المؤسسية الارتباط والتضامن والمشاركة بين أعضاء المؤسسة، فتسود روح الفريق كافة العاملين بالمؤسسة، ويؤمنون بأنهم جميعاً مسئولون عن إدارة المؤسسة، ويزداد فى هذا الوقت شعور الفرد بالمواطنة التنظيمية Organizational Citizenship.
- القدرة على التكيف: تدعم الثقافة المؤسسية بما تتضمنه من معتقدات وقيم ومعايير قدرة المؤسسة على استقبال وتفسير وترجمة ما يصدر عن الأفراد العاملين من سلوكيات فى بيئتها الداخلية والخارجية، وتعمل الثقافة على زيادة فرص البقاء والنمو المهنى Professional Growth للأفراد العاملين فى المؤسسة.
- الابتكار: تعمل الثقافة الإيجابية على تحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وزيادة قدرة المؤسسة على إحداث التغيير فى الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها ليس فقط مستجيبة Reactive ولكن أيضاً مبادرة أو نشطة Proactive مما يدعم فرصتها فى التطور.
- المبادرة: تساعد الثقافة المؤسسية الإيجابية الأفراد العاملين على المبادرة والرغبة فى العمل بغرض تحسين أدائهم، وتزيد من تقبلهم للمخاطرة Risk Taking والسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- الوضوح: حيث تزداد درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ووضوح رسالة المؤسسة والتوقعات الخاصة بالأدوار التى يتم تكليفها للأفراد العاملين، ويساعد مثل هذا الوضوح على زيادة درجة الولاء التنظيمى للمؤسسة.

ومن هنا يتضح أهمية الثقافة فى توجيه سلوك الإنسان فى المؤسسة التى تتميز بثقافتها الخاصة بها، والتى توجه سلوك الأفراد العاملين فيها، والمؤسسة بدورها أحد منظمات المجتمع فإن لها ثقافة خاصة بها.

٣- مصادر الثقافة المؤسسية:

تنبع الثقافة المؤسسية من عدة مصادر تعمل على تحديدها ومنها:

- تاريخ المؤسسة: ويتمثل فى بعض التقاليد والأساسيات والأهداف التى وضعت المؤسسة من أجلها، وتتضمن أيضاً أهداف ومصالح القائمين على تأسيسها ومديريها والفلسفة والقيم والطرق التى يتم من خلالها تطوير المؤسسة.
- طبيعة الأنشطة: وتشير إلى الحالة العامة للمؤسسة من خلال تحديد ما إذا كانت هذه الأنشطة تاريخية أم تقليدية؟ وتحديد ما هى عوامل النجاح والفعالية والتوازن بين الأنشطة والأزمات والتجديدات.
- التكنولوجيا: وتوضح العلاقة بين أساليب التقنية وقوى العمل، وتصميم العمل، والمؤسسة والهيكل والعوامل والخطوات اللازمة لإحداث مثل هذه التجديدات.
- البناء التنظيمى أو التنظيم الإدارى للمؤسسة: حيث تنعكس خصائص التنظيم الإدارى على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
- خصائص وأهداف الوظيفة: وتتضمن مدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التى تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه وترتبط مثل هذه الأهداف بالأداء وبالعاملين والعملاء والمجتمع والبيئة والتطوير.

- أسلوب إدارة المؤسسة: يحدد أسلوب الإدارة نمط القيم والمعايير السائدة فى المؤسسة، ويتوقف مدى قوة أو ضعف الثقافة المؤسسية على أسلوب إدارتها، وعلى نطاق الإشراف ومتطلباته، وعلى العلاقات السائدة بين الأفراد والإدارة.

وتشكل هذه العوامل المختلفة قاعدة معرفية لالثقافة المؤسسية، وتتلخص هذه القاعدة فيما يلى :

- تؤثر الثقافة المؤسسية على سلوك وإنجاز الأفراد العاملين.
- لا تنبع ثقافة الأفراد من العدم، بل أنها تتشكل ويتم معالجتها من خلال الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تعتبر الثقافة المؤسسية فريدة حيث لا تتشابه ثقافة إحدى المؤسسات مع غيرها بالضبط.
- تستلزم عملية استمرار التغيير (التغيير فى الممارسات التربوية وطرق التدريس وعمليات صنع القرارات داخل المؤسسة) الفهم الكامل لثقافة هذه المؤسسة وللمعايير والقيم السائدة فيها.
- تعمل الثقافة المؤسسية على ربط أجزائها المختلفة معاً من خلال التركيز على رؤية ورسالة المؤسسة.

ومن هنا تحتاج أى مؤسسة إلى رؤية وإطار للعمل والذى يتضمن الفلسفة الإرشادية، والقيم والمعايير والمعتقدات الرئيسية، وأهداف المؤسسة.

٤ - عناصر الثقافة المؤسسية ومحدداتها:

تتكون الثقافة المؤسسية وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر أهمها ما يلى :

(أ) **القيم**: وهى مجموعة من المعتقدات التى يعتنقها أعضاء المؤسسة والتى تساعد فى تحديد السلوك المرغوب والسلوك غير المرغوب، وتوضح القيم السائدة داخل المؤسسة ما ينبغى فعله من قبل الأفراد تجاه التنظيم المؤسسي، وتتنوع القيم إلى قيم سلبية تؤدى إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام، وقيم

إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على تحسين أدائهم، وتتضح مثل هذه القيم فى أداء الفرد والمؤسسة، والكفاءة، والمنافسة، والتجديدات، والجودة، وخدمة العملاء وفرق العمل، ويتم ترجمتها إلى الواقع من خلال المعايير الثقافية فى المؤسسة. وتمثل هذه القيم المبادئ الأساسية التى تحدد ما هو هام فى نطاق العمل، وتوضح المسئولية الاجتماعية لأعضاء المؤسسة ومدى استجابتهم للتغيير فى بيئة العمل ومعنى ذلك أن القيم هى بمثابة قوة موجهة لتحسين أداء المؤسسة.

(ب) **المعايير:** وتشير إلى القواعد التى يتم قبولها داخل المؤسسة وتحدد تفاصيل السلوك المقبول وغير المقبول، وما ينجم عن ذلك من إثابة أو عقاب على هذا السلوك، وتتضمن هذه المعايير بعض أشكال وصور السلوك مثل:

- كيفية تعامل مدير المؤسسة مع الآخرين كالقادة أو الجهاز الإدارى فى المؤسسة
- أخلاقيات العمل مثل العمل بجد، الحضور مبكراً، البقاء حتى انتهاء يوم العمل.
- الواقع: من حيث مدى أهمية هذا الواقع، ووضوح بعض الرموز والنماذج الجيدة.
- السلطة: وذلك من خلال الأسلوب الإدارى الذى يتبعه مدير المؤسسة، وتعتمد السلطة هنا على كفاءة المدير وليس على المنصب أو الموقع الوظيفى الذى يشغله.
- الإخلاص: وتعتمد على مدى إخلاص الأفراد للمؤسسة.

(جـ) **المعتقدات والمبادئ:** تحتوى الثقافة المؤسسية على مجموعة من المبادئ المرتبطة بمجتمع المؤسسة والتى يمكن الكشف عنها عند تحليل هذه الثقافة، وتشير المعتقدات إلى الافتراضات المشتركة والسلوك الملاحظ وهياكل النظم والإجراءات والقواعد.

(د) **المسلمات الثقافية:** وتشير إلى الرموز الثقافية والعلامات والقواعد المكتوبة والقوانين الرسمية، وتعتبر هذه المسلمات بمثابة معايير إرشادية للسلوك فى المؤسسة.

(هـ) رسالة المؤسسة Institution Mission: وتشير إلى الفلسفة والأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فى ضوء رؤية واضحة ومعايير متفق عليها من قبل أعضاء المؤسسة، وتتشكل هذه الفلسفة من خلال مديرى المؤسسات عن طريق أفكارهم وأنشطتهم التى تعكس رؤية المؤسسة ككل وليس تلك الرؤية الخاصة بمديريها، وتترجم رسالة المؤسسة الجوانب المعنوية لفلسفتها إلى أهداف واضحة لدى كل عضو من أعضاء التنظيم المؤسسى، والتى بدورها تدفع المؤسسة إلى درجة كبيرة من الأداء العالى، لذا ينبغى عدم تحديدها بالآثار ومحتويات التحليل الاستراتيجي والذى أصبح من الضرورى القيام به بعد تحديد ووضع رسالة المؤسسة.

(و) الفلسفة: توجد بعض السياسات التى تهتم بالمعتقدات حول كيفية معاملة الأفراد العاملين والعملاء، وكذلك بعضها يتعلق بمعايير الأداء، والاتجاهات والسلوك.

(ز) القواعد والقوانين: يسود المؤسسة مجموعة من القواعد الرسمية التى تحدد عناصر المؤسسة، وبعض القواعد غير الرسمية التى تحكم التفاعل بين الأفراد العاملين. وبالتالى ينبغى على الموظفين الجدد العمل على اكتساب وتعلم هذه القواعد لكى يصبحوا أفراداً مقبولين فى المؤسسة.

(ح) المناخ المؤسسى: يتأثر مناخ المؤسسة ببيئة العمل وطرق تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكذلك بالعلاقة بين المؤسسة والمجتمع الخارجى.

(ط) النظم الإدارية: تحدد النظم الإدارية داخل المؤسسة النسق القيمي والثقافي السائد داخلها من خلال مدى تدعيمها لكل من الاتصال الفعال والمشاركة داخل المؤسسة، ومدى تركيزها على العمل، وإلى أى مدى تمثل عبء على العاملين والمؤسسة.

ومن هنا يتضح أن المؤسسات الفعالة لديها ثقافات قوية تتكون من العناصر الآتية:

- قيم مشتركة متفق عليها من قبل الأفراد العاملين.
- الطقوس المتميزة والتى تحدد المعتقدات المشتركة.

- أنماط سلوكية: وتتمثل فى سلوكيات الأفراد العاملين وبعض التعليقات الشفهية والمكتوبة.
- التوازن بين التجديدات التربوية والتقاليد السائدة فى المؤسسة.
- الرموز: وتتمثل فى المدير كبطل فى مواقفه الإدارية التى يتعرض لها.

وتوجد ستة عناصر أساسية تشكل الثقافة المؤسسية وهى: القرارات الحرجة Critical Decisions تجاه أعضاء المؤسسة، وتوحيد الأفكار Ideas Unification، والهيكل الاجتماعى، والمعايير والقيم، والرموز، والتنظيمات المؤسسية التى تشير إلى الترتيبات والإجراءات التى تم استحداثها فى المؤسسة، ويمكن إضافة بعض المخرجات عليها فى المؤسسة مثل التاريخ، أبطال المؤسسة، وكذلك القواعد والجزاءات، والسلطة الرسمية، والإنسجام وروح التعاون بين أعضاء المؤسسة.

٥ - مستويات الثقافة المؤسسية:

يعتبر تحديد مستويات الثقافة المؤسسية أمراً ضرورياً لفهمها، فما يقوله الناس وما يصدر عنهم من أفعال لا يعبر بالضرورة عن المعايير والثقافة المكتسبة داخل المؤسسة، وقد تبدو بعض القصص التى ترتبط بالمديرين، والقيم السائدة كدلائل للثقافة، ويساعد تحديد هذه المستويات فى تحقيق رغبة بعض المؤسسات فى محاكاة وتقليد بعض ثقافات المؤسسات الفعالة من خلال تطبيق المسلمات الأساسية والقيم والمعتقدات السائدة فيها والتى تؤثر بشكل واضح على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين.

وتوجد ثلاثة مستويات مختلفة للثقافة وهى:

(أ) **الثقافة كمعايير:** وتشير إلى الرموز الثقافية فى بيئة العمل، وتتسم بوضوحها عن المستويات الثقافية الأخرى، وتمثل هذه المعايير بعض التوقعات غير المكتوبة وغير الرسمية، على الرغم من تأثيرها على سلوك

الأفراد العاملين، وتساعد أيضاً على فهم الجوانب الثقافية للحياة التنظيمية، لذا لابد من فهم ومعرفة معايير تلك الثقافة إذا ما أردنا تغيير السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد٠

وتتضمن هذه المعايير : التفاعلات الشخصية، القصص، والطقوس، والرموز، وفيما يلي عرض لها:

- **التفاعلات الشخصية:** يمكن فهم الثقافة المؤسسية من خلال فحص وتقصى سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعكس هذه التفاعلات بعض القيم التنظيمية السائدة فى المؤسسة مثل المشاركة، التحفيز، التعاون وفرص العمل٠
- **القصص:** وتشير إلى الحكايات التى تدور حول بعض الأحداث الحقيقية التى تتكرر وتتداول بين أعضاء المؤسسة، وتهدف هذه القصص إلى توضيح القيم التنظيمية لأفراد العاملين، وتساعد المعلومات التى يتم استنتاجها من هذه القصص في تعديل سلوك الأفراد العاملين فى المؤسسة، لذا ينبغى وجود نوع من الثقة فى هذه القصص حتى تصبح أداة فعالة فى سلوك وأداء الأفراد العاملين، وفيما يلي بعض النماذج لها:
  - قصص حول مدى قدرة العاملين ذوى الانتاجية المنخفضة وارتقائهم بالأداء إلى القمة، وتدور هذه القصص حول كيفية بدء العامل من القاع وكيفية وصوله إلى هذا المستوى المرتفع من الأداء٠
  - قصص حول طريقة تعامل التنظيم مع مواقف الازمات٠
  - قصص حول تفعيل الواقع فى حالة كسر القواعد التنظيمية٠
- **الطقوس:** وتشير إلى الممارسات التنظيمية التى تتكرر بصورة مستمرة، وهى عادة غير مكتوبة على الرغم مما تتضمنه من رسالة حول الطريقة التى يتم بها فعل الأشياء من حولنا ويتضح ذلك عند استخدام ألفاظ رسمية فى الحديث مثل (أستاذ – أستاذة – مدام) لتعزيز الصورة المهنية، وتفضيل البعض المخاطبة فقط باسم الشخصية٠
- **الرموز:** تشير إلى حدث أو موضوع أو شئ يحمل معنى ما للآخرين يرتبط بالثقافة المؤسسية من خلال رسالة غير منطوقة، وتهدف هذه

الرموز إلى توصيل القيم والمعايير الثقافية السائدة فى المؤسسة إلى الآخرين.

- **الأبطال:** ويعبر عن شخصية والأعمال التى تحدث داخل المؤسسة فى ظل وجود ثقافة قوية بها، ويشير الإبطال هنا إلى نماذج لأدوار الأفراد العاملين سواء كان هذا البطل حقيقياً أو رمزياً، ويكمن المغزى من ذلك فى توضيح كيفية إنجاز العمل بطريقة صحيحة.
- **الشعارات:** وهى عبارات وجمل تعبر عن قيمة أساسية داخل المؤسسة، وتستخدم بعض المؤسسات الشعارات بغرض توضيح معنى معين للأفراد العاملين، ويمكن التعبير عن القيم الثقافية من خلال بعض العبارات المكتوبة لجذب الآخرين إليها لاكتساب ما تحمله من قيم.
- **الاحتفالات:** وتشير إلى بعض الأعمال المخططة لحدث ما وتهدف إلى جذب العديد من الأفراد وقد يعقد مدير المؤسسة بعض الاحتفالات لتوضيح بعض القيم التنظيمية أثناء هذه المناسبات.

ويمكن تدعيم هذه المعايير من خلال القصص التى تدور حول أشخاص مختلفة بغرض تعزيز المعايير الأساسية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال المدير الذى وقف بجانب المدرس على الرغم من الضغوط الناجمة عن أولياء الأمور والمفتشين يصبح رمزاً للتماسك والولاء فى الثقافة المؤسسية إذا ما تم حكاية هذه القصة للآخرين، ويتعلم المدرسون بعض المعايير بسرعة مثل "يجب أن تساند زملائك"، "عليك بمساعدة مديرك"، وتحدد هذه المعايير الطريقة التى يتحدث بها الناس وطريقة تفكيرهم والطريقة التى يتجاوب بها المشاركون فى السلطة، وسبل موازنتهم بين المصالح الذاتية والاهتمامات التنظيمية.

(ب) الثقافة كقيم مشتركة: وتشير إلى المستوى الثانى من الثقافة الذى يعكس معتقدات الأفراد حول ما يجب فعله وما لا ينبغى فعله، ويتم تحديد هذه القيم غالباً بطريقة مستمرة أثناء الحديث فى اجتماعات المؤسسة، وإذا ما طلب من

فرد ما أن يفسر تصرفه بالطريقة التى سلكها فى فعل بعض الأشياء فإن ذلك يكشف عن القيم المحورية للمؤسسة • وتساعد القيم المشتركة فى تحديد الشخصية الأساسية للمؤسسة وتعطى أعضائها الإحساس بالهوية، فحين يعرف الأعضاء ما ترمز إليه مدرستهم ويدركون المعايير التى ينبغى أن يلتزموا بها فإنهم سوف يتخذون قرارات تدعم تلك المعايير ويزداد شعورهم بما تسعى المؤسسة لتحقيقه مثل قيمة الثقة، المساواة، المشاركة، التعاون والالتزام التنظيمى •

وتتسم بعض ثقافات المؤسسات بالقيم التى تدعم سلوك الأفراد وفعالية المؤسسة عندما يتم تدعيمها وتعزيزها فى موقع العمل وينتج عن ذلك تحسين الأداء داخل المؤسسة بصورة واضحة ويمكن التمييز هنا بين نوعين من القيم : القيم المشتركة Epoused Values والتى تشير إلى ما يراه العاملين كقيمة، والقيم المتفاعلة Enacted Values التى تنعكس فى طريقة تصرف الأفراد العاملين، ومثل هذه القيم هى السائدة والمقبولة لدى الأفراد الذين يشتركون فيها، ومن هنا يتضح مدى تأثير هذه القيم على الحياة التنظيمية فى المؤسسة •

ولا يمكن ملاحظة هذه القيم بوضوح، بل تنعكس فى سلوكيات وتصرفات المديرين والأفراد العاملين وقراراتهم، ولا يعطى الأفراد العاملين الأسباب الحقيقية وراء مثل هذه التصرفات ولكنها تنعكس فى بعض المعتقدات الرئيسية التى يعتنقها الأفراد العاملين •

وتوجد مجموعة من القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الثانوية العامة ومنها :

- المشاركة: وتعتبر أحد القيم التنظيمية التى تساعد فى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى اتخاذ القرارات، وتساعد على زيادة فعالية الإدارة وتنمية الأفراد العاملين فى ظل وجود مناخ مدرسي جيد وعلاقات إنسانية جيدة •

- الالـــتزام: ونقصد به حث الأفـــراد العـــاملين علـــى الالتـــزام بالقيـــام بواجباتهم، والتواجد باستمرار فى المؤسسة حتى نهاية اليوم الدراســـي، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وإتبـــاع القـــوانين والقواعـــد الخاصة بالمؤسسة.
- التعـــاون: ويلعب مدير المؤسسة دوراً حيوياً فى تدعيم هذه القيمة عـــن طريق تحقيق التضامن بين أعضاء المؤسســـة وبـــين وحـــداتها، حيـــث ينعكس ذلك على تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية فـــى المؤسســـة، ومن الضرورى أن يسعى مدير المؤسسة إلى تدعيم العلاقات الوظيفيـــة بين وحدات المؤسسة.
- المرونـــة: يجب أن يتمتع مدير المؤسسة بقدر من المرونة فى معاملـــة الأفراد العاملين، وذلك من خلال إضفاء جـــو مـــن المحبـــة والتعـــاون وحسن المعاملة داخل المؤسسة.

(جـ) الثقافة كمسلمات أساسية: وتمثل أعمق المستويات الثلاثة والتى يشـــير إلى المعتقدات غير القابلة للجدل والتـــى توجـــه ســـلوك الأفـــراد، وطريقـــة تصرفهم، وتساعدهم على فهم الأشياء داخـــل المؤسســـة، وتتواجـــد الثقافـــة المؤسسية كنتيجة لتطوير بعض أنماط هذه المسلمات الأساســـية مـــن خـــلال التنظيم المؤسسى، ففى حالة حدوث ترابط بـــين البيئـــة الداخليـــة والخارجيـــة يساعد ذلك فى تعلم الأعضاء الجدد لأفضل الطرق للإدراك والتفكير والشعور بالمشكلات التى تحدث داخل التنظيم، وتتسم هذه المسلمات بأنها غير شـــعورية لذا يجد الأفراد العاملين صعوبة فى فهمها وفى التعامل معها ومناقشتها، ومن هذه المسلمات التى تتسم بها المؤسسات ذات الأداء العالى ما يلى:

- الإنسان خير بطبيعته ويتضح ذلك فى تأكيـــد المؤسســـة علـــى تـــدعيم الثقة.
- رغبة الناس فى إتاحة الفرص لهم للتعلم والنمو المهنـــى مـــن خـــلال التركيز على التدريب.

- تحفيز الناس علـــى العمل والتغلب علـــى التحديــات الوظيفية.
- ومن هنا يجب أن تسعى إدارة المؤسسة والعاملين بهـا إلـى معرفـة المسلمات التى يشترك فيها الأعضاء ومدى ملاءمتها مع النمط الثقـافى داخل المؤسسة، وتعتبر الافتراضات الضمنية مقـدمات مجـردة عـن طبيعة العلاقات البشرية والبيئية، وتوجد خمسـة تصـنيفات للمسـلمات الثقافية تساهم فى بناء أنماط متماسكة من المعتقدات التنظيمية الجوهرية وهى :
- طبيعة العلاقات : هل من المفترض أن تكون العلاقـات بـين أعضـاء المؤسسة هرمية؟ أم أنها تركز على الجماعة؟ أم على العلاقـات بـين الأفراد؟
- الطبيعة الإنسانية: هل يعتبر الناس خيرين أم شريرين بطبيعتهم؟
- طبيعة الحق: هل تنكشف القرارات الصحيحة من خلال الأفـراد الـذين يحملون السلطة الخارجية؟ أم تحدد قيمة الحق من خلال عملية دراسـة واختيار للشخصية؟
- البيئـــــة: هل يوجد اعتقاد أساس بأن البشر يستطيعون السيطرة على البيئة أم لابد من الخضوع لها.
- الكونية / الخصوصية: هل يمكن اختبار كل أفراد المؤسسـة مـن خـلال نفـس المعايير ومن الواضح أن المسلمات الأساسية تنتج قـيم مثـل احتـرام السـلطة واحترام بيئة العمل وتجنب الصراع.

وتعبر هذه المسلمات الثقافية عن بعض نماذج السلوك التى تؤدى إلى نتائج مرغوبة، وتوضح تلك النتائج بعض إجـراءات العمـل الفعالـة وغيـر الفعالة، وتوجد بعض أنواع المسلمات/الافتراضات الأساسية ومنها:

- مسلمات عن بيئة المؤسسة : وترتبط بالبيئة الخارجية وأبعادها، حيـث يتم النظر إليها على أنها تحمل بعض أعباء العمل التى تـؤثر علـى أداء الأفراد العاملين.

- مسلمات حول العلاقات : وتتضمن بعض المسلمات عن الطبيعة البشرية والطرق المقبولة لتكوين علاقات مع الآخرين، وتشجع إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على الدفاع عن آرائهم التى يعتقدون أنها صحيحة.
- افتراضات ومسلمات حول طرق أداء العمل : حيث ترتكز الثقافة المؤسسية على مجموعة من الافتراضات المشتركة حول كيفية إنجاز العمل.
- مسلمات حول ما ينبغي تقييمه : وترتبط ببعض القيم التى تحدد الدلائل الهامة للسلوك وتسعى مثل هذه القيم إلى إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة.

وجدير بالذكر أن هذه المستويات الثلاثة مترابطة ومتداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، حيث تتفاعل لتكون ما يسمى بالشبكة الثقافية Cultural Network. ويعرف "سينيور Senior" الشبكة الثقافية بأنها "تداخل وتشابك جميع العناصر الثقافية فى المؤسسة بما تتضمنه من قيم ومعايير، ورموز، وطقوس واستراتيجيات ومسلمات تؤثر جميعها على الأفراد العاملين وعلى طريقة تفكيرهم".

وتتكون الشبكة الثقافية من عدة عناصر وهى :

- القصص التى يخبرها الأفراد العاملون لبعضهم البعض ولأفراد المجتمع.
- الرموز مثل الشعارات المستخدمة، اللوجات Logos.
- نظم الرقابة وتتمثل فى المقاييس ونظم الإثابة والعقاب.
- هيكل السلطة ويرتبط بالأسس الثقافية السائدة داخل التنظيم.
- الطقوس مثل برامج التدريب والترقى الوظيفى والتقييم.

ويتفق كل من "بيرجر Berger ونريان وناس Naryanan & Nath " أن مستويات الثقافة المؤسسية هى :

- **الثقافة المدركة Explicit Culture:** وتشير إلى بعض القيم الناتجة عن المسلمات والافتراضات الثقافية، وتظهر فى لغة الأفراد وأنماط

الحياة، وتعـرف بـالتنظيم الرسـمى وتشـمل الطـرق أو الوسـائل والتكنولوجيا، وتحديث الوظيفة، الهيكل التنظيمى، والنواتج والخـدمات والعلاقات الرسمية، والسياسات والأهداف والقواعد الرسمية ومسـميات الوظائف وشبكة الاتصالات الرسمية.

- **الثقافة الضمنية Implicit Culture**: وهى التى تحدد معنى الحيـاة التنظيمية داخل المؤسسة. وتسمى بالافتراضات الأساسية حيـث تشـير إلى تراكم حلول بعض المشكلات الحياتية والتى تنتقل من جيل لأخر. وتعرف بالتنظيم غير الرسمى ويشمل الاتجاهـات والمعتقـدات والقـيم والطقوس والأفكار والمعايير والطموحات والأهداف الشخصية وأسلوب الإدارة، والعلاقات غير الشخصية، والسلطات، والدوافع والالتـزام والآمـال والتهديدات والمكافآت المقدمة، والأخلاق، والمناخ.

٦ – تصنيفات الثقافة المؤسسية:

تتعدد وتختلف الثقافة المؤسسية داخل وحدات المؤسسـة نظـراً لمـا يحمله الأفراد من خلفيات ثقافية قد تختلف مع القيم والمعايير السـائدة داخـل المؤسسة، أو تتفق معها وينتج عن ذلك نوع من الترابط والـولاء والالتـزام، والذى بدوره يقلل من ميل الأفراد إلى مغادرة المؤسسة. وقد وضع كثير مـن الباحثين بعض التصنيفات التى تتعلق بأنواع الثقافة داخـل المؤسسـة وتوجـد العديد من المحاولات التى تهدف إلى تصنيف الثقافـة المؤسسـية كقاعـدة أو أساس لتحليلها فى المؤسسات وتفعيل دورها في عملية التغيير.

وفيما يلي نعرض لهذه التصنيفات :

(أ) تصنيف تومـاس Thomas: يـرى تومـاس Thomas أن المؤسسـات الفعالة هى التى يوجد بها توافق بين الإستراتيجية والبيئة والثقافة. ولقد صـنف الثقافة بناءاً على العلاقة بين التأكيد الإستراتيجى للمؤسسة واحتياجات البيئـة أى المدى الذى إليه يكون التأكيد الاستراتيجى داخلياً وخارجياً حيث تتطلـب البيئة تغييراً أو استقرار، ويرى أنه توجد أربعة أبعاد للثقافة وهى:

- **ثقافة التكيف:** وتظهر فى حالة وجود تأكيد استراتيجى على البيئة الخارجية والتركيز على التغيير والمرونة، فالثقافة هى التى تغذى القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ التى تدعم قدرة المؤسسة على مراقبة البيئة وإشباع حاجات العاملين.
- **ثقافة المهمة:** وهى تهتم بخدمة البيئة الخارجية مع زيادة الاهتمام بحاجات الاستقرار والتوجيه، ويعتبر وجود رؤية مشتركة أمر حيوى فى الثقافة المؤسسية حتى تعمل على تزويد الأعضاء فى مثل هذه الرؤية فإنها تعطيهم الوضوح والغرض من عملهم، ويقوم القادة بتشكيل السلوك من خلال التأكيد على رؤية المؤسسة ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود ثقافة مؤسسية فعالة توازن بين البيئة الخارجية وبيئة المؤسسة.
- **ثقافة الاندماج (المشاركة):** وتهدف إلى مشاركة كل أفراد الجماعة فى ما يحدث داخل المؤسسة لأنها تتعامل مع بيئة متغيرة بشكل سريع، ويعتبر خلق الإحساس بالمسئولية والالتزام حيال قطاع المؤسسة "أفضل السبل لنجاح مثل هذه الثقافة.
- **ثقافة الترابط:** وتتسم باستقرار البيئة الخارجية، وتسعى الرموز والمراسم إلى دعم التعاون والتقاليد والسياسات بهدف تحسين أداء المؤسسة، كما تساعد البيئة المستقرة فى خلق مؤسسة مؤسسة ومترابطة.

(ب) تصنيف "نيدل Needle": ويستند هذا التصنيف على مدى قوة الثقافة المؤسسية حيث يرى أنه يوجد نوعين من الثقافة هما :

- **ثقافة قوية:** وتتسم بوجود اتساق بين الثقافة والإستراتيجية، وتهتم بتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى عملية صنع القرار داخل المؤسسة وإيجاد نوع من التعاون والتكامل وتساعد هذه الثقافة فى تحقيق سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية وتحسين العلاقات الإنسانية.
- **ثقافة ضعيفة:** حيث يقل الاتفاق بين الثقافة والاستراتيجية فى ظل وجود مناخ سيئ لا يشجع على المشاركة والتعاون والعمل الجاد

وشيوع اللامبالاة والبطء الشديد وبعض القيم السلبية ووجود نوع من الاغتراب التنظيمي.

٣- **تصنيف "براوزر" Prosser**: ويستند هذا التصنيف على العوامل المؤثرة على قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة وقد صنف براوزر الثقافة المؤسسية إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الثقافة الأوسع**: فالمؤسسات لا توجد في فراغ ولكنها جزء من ثقافة المجتمع الناتجة عن خبرات الإنسان وآثرها المحلية والمهنية والسياسية، فهناك علاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة المؤسسية لذا فمن الخطأ أن نتناول الثقافة المؤسسية بمعزل عن ثقافة المجتمع وخير مثال على ذلك تأثير مؤيدي السوق الحرة على إعادة هيكله التعليم العام في إنجلترا.
- **الثقافة الشاملة**: تعتبر المؤسسة مؤسسة منفصلة من خلال ثقافتها التنظيمية المختلفة والمعروفة بإنتمائها إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد العاملين لديهم معايير وقيم ومعتقدات متغيرة نسبياً ومن الطبيعي أن لا يتم إدراكها من خلال الذين يتقاسمونها أو لا يتقاسمونها وينعكس هذا التشابه من خلال القيم والمعايير والهياكل والعادات، وهذه الرؤية تدعم الثقافة المؤسسية، ويتم استخدام مثل هذا النوع من الثقافة للمفاضلة بين مجموعة من المؤسسات، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة إلا أنه يتم النظر إليه على أنه ثقافة فرعية.
- **الثقافة المدركة** : ويتم التعبير عنها في صورتين:
  - الثقافة المدركة داخل المؤسسة: وتشير إلى قيم ومعتقدات هيئة التدريس وآراء الزوار الوافدين للمؤسسات.
  - الثقافة المدركة من الخارج: وتصف أداء أعضاء المجتمع الخارجي وتنعكس في القيم الثقافية وسلوك الأفراد.
- **الثقافة الفريدة**: ويعتمد هذا النوع على درجة الحرية في الاختيار للأفراد العاملين ومدى قدرتهم على تفسير الثقافة السائدة في المجتمع

وكيفية انتقاء القيم الإيجابية منها داخل المؤسسة، وتساعد هذه الثقافة على إحداث التغيير فى المؤسسة.

(د) تصنيف هاريزون Harrison: فى هذا التصنيف يصنف هاريزون Harrison الثقافة على أساس الأيديولوجيات الثقافية وهى:

- السلطة الموجهة: تتضمن المنافسة، والإستجابة الشخصية والعمل الإداري داخل المؤسسة.
- الأفراد الموجهون: وتتضح فى رفض الرقابة الإدارية وبيروقراطية العمل.
- المهام الموجهة: من خلال التركيز على الكفاءة وديناميات العمل.
- الدور الموجه: ويشمل التركيز على الشرعية والبيروقراطية.

(هـ) تصنيف هاندى Handy: وقد أسس هاندى Handy نموذجه على تصنيفات هاريزون Harrisonعلى الرغم من تفضيله لكلمة ثقافة من الأيديولوجية لأنها تشير إلى المشاعر وطرق حياة الأفراد ومعاييرها، ويوجد أربعة أشكال للثقافة :

- **ثقافة السلطة**: تؤكد على وجود مصدر رئيسى للسلطة التى تمارس الرقابة، وجود قواعد قليلة وإجراءات بسيطة، ويسود مناخ تنافسى، وتوجه بالسلطة.
- **ثقافة الدور**: حيث يتم مراقبة العمل من خلال إجراءات وقواعد الدور، والتوصيف الوظيفى، وترتبط السلطة بالمراكز الوظيفية أكثر من الأفراد.
- **ثقافة المهام**: والهدف هنا هو اختيار الأفراد المناسبين لإنجاز العمل وتشجيعهم على الانخراط فيه، وتكمن القوى هنا فى خبرة الأفراد عن المواقع الوظيفية أو السلطة الشخصية، ويتم تقبل الثقافة وتعتبر فرق العمل هنا ذات أهمية بالغة.
- **ثقافة الفرد**: يعتبر الفرد هنا هو بؤرة الاهتمام، والهدف من المؤسسة هو خدمة الفرد وإشباع حاجاته.

(و) تصنيف شين Schein: وقد قام بتصنيف الثقافة إلى أربعة أنواع وهى :

- ثقافة السلطة: تتركز السلطة فى يد القلة وتهتم بقدراتهم.
- ثقافة الدور: توازن السلطة بين القائد والهيكل البيروقراطى، ثبات البيئة ووضوح الأدوار.
- ثقافة الإنجاز: التأكيد على الدافعية والالتزام وتقييم آثارهم على أداء الفرد.
- ثقافة المساندة: مشاركة الأفراد وتدعيم الالتزام ووجود ثقة بين الأفراد، علاقات جيدة.

(ز) تصنيف ويليامزوولترز Williams & Walters: حيث أعاد ويليامز وولترز Williams & Walters تصنيفات كل من "هاندى Handy" وهاريزون Harrison" على النحو التالى :

- **التوجه بالسلطة:** تحاول التنظيمات هنا التحكم فى بيئتها وتحديد أصحاب السلطة والنفوذ ودورهم فى عملية الرقابة داخل التنظيم.
- **التوجه بالدور:** التأكيد على الشرعية والمسئولية وتدرج السلطة والأدوار الوظيفية.
- **التوجه بالمهام:** التركيز على إنجاز المهام وتستند السلطة على المعرفة الجيدة والكفاءة.
- **التوجه بالأفراد:** توجد التنظيمات بهدف أساسى وهو خدمة وإشباع حاجات الأفراد ومن المتوقع تأثير الأفراد على بعضهم البعض.

(ح) تصنيف هارجريفز Hargreaves: ويرى أن الثقافة يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة فالثقافة المؤسسية قد تتضمن ثقافة المعلم، ثقافة القيادة، ثقافة دعم العاملين، وثقافة الآباء،وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

– **ثقافة التدريس:** وتتضمن هذه الثقافة أربعة ثقافات فرعية:

- الفردية: فالفصول وهى بمثابة حصون يسودها الحكم الذاتى والعزلة والانعزالية.

- التعاون: ويتضمن تعاون المدرسين، تقاسم الأفكار والمواد، الملاحظة المتبادلة.
- التعاون المضبوط: حيث يتم فرص علاقات العمل التعاونى للمدرسين وتحدد بوقت محدد وأماكن محددة، مثل تخطيط لقاءات واجتماعات أثناء فترة الإعداد.
- المشاركة: عدم عزلة المدرس عن إحداث الفصل، مجموعات تعاون بين المدرسين والطلبة.

- **ثقافة المعلم:** قيم المعلم عن مهنة التدريس، أخلاقيات المهنة.
- **ثقافة القيادة:** مركزية السلطة، هل هناك مشاركة، دورها فى دعم الثقافة.
- **ثقافة الآباء:** مدى مشاركة الآباء فى العملية التعليمية، انعكاس قيمهم ومعاييرهم على العملية التعليمية.

(ط) تصنيف بيتجنر Pettigner: وقد قام بتصنيف الثقافة إلى ستة أنواع وهى:

- **ثقافة السلطة:** وتتضح هذه الثقافة فى العلاقة بين مدير المؤسسة ومتخذى القرار وبين الأفراد العاملين فى المؤسسة، وتعتمد على شكل ومصدر السلطة، ويسعى كل فرد فى المؤسسة إلى تدعيم القوى والتأثير والثقة من هذا المركز والذى يتطلب تدعيم مستمر لضمان وضوح الرؤية والاختيار، وفى حالة فقد هؤلاء الثقة فى العاملين معهم تسوء العلاقة داخل المؤسسة، وإذا وجدت ثقافة وسلطة قوية للمديرين عند إذا يصبحون قادرين على جذب الأفراد العاملين الذين يثقون فيهم ويتيحون الفرص لهم للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار، ويعتبر حجم المؤسسة هو المشكلة الوحيدة التى تعترض الثقافة المؤسسية فمن الصعب أن يحافظ المدير على نفس المستوى العالى من الأداء فى حالة كبر حجم المؤسسة.

- **ثقافة الأفراد:** وتوجد من أجل الأفراد العاملين فى المؤسسة وتتأثر هذه الثقافة بالعلاقة بين الأفراد العاملين وتصبح هذه الثقافة قوية ومدعمة للأداء فى حين اشتراكهم فى نفس الاهتمامات.
- **ثقافة المهمة:** وتتضح هذه الثقافة فى فرق العمل والمؤسسات ذات الأداء العالى ويكمن الهدف هنا فى إنجاز المهام والأدوار التى يتم تكليف الأفراد العاملين بها بغرض تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المؤسسة.
- **ثقافة الدور:** وتنتج هذه الثقافة عندما تستطيع المؤسسة تحقيق الترابط بين الحجم وتقسيم الأدوار ووضوح التوقعات لدى الأفراد العاملين، وتساعد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبيئة المؤسسة الصحية على تحسين ثقافتها.
- **الثقافة الرائدة:** وتعتبر امتداداً لعمليات التحسين المستمرة فى المؤسسة، وتنتج عن بعض التجديدات التى تتم داخل المؤسسة، وتفسر هذه الثقافة كيفية إنجاز الأشياء، وتركز الثقافة الرائدة على العمليات والممارسات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمى والأفراد العاملين وتساعد هذه الثقافة على الاستجابة لحاجات سوق العمل وإشباع حاجات العاملين وسرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات السريعة.
- **ثقافة الدعم الاجتماعى:** وتستند هذه الثقافة على الابتكارية والديناميية والرؤية الواضحة للمؤسسة والتى تساعد فى تحقيق أهداف المؤسسة، وتهتم هذه الثقافة بالعملاء والأداء الجيد.

(ى) **تصنيف جاتيس Gatiss:** تناول جاتيس الأنواع المختلفة لثقافة التنظيم الموجودة داخل المؤسسة من خلال التمييز بين كل من الأشكال التقليدية وغير التقليدية لهذا النوع من الثقافة حيث تعبر رسالة ورؤية المؤسسة عن القيم الرسمية داخل المؤسسة المتعلقة بنظام الإدارة، وعندما يتم تدعيم هذه القيم

فإنها تصبح ذى أهمية واضحة لجميع العاملين فى المؤسسة وتتشكل مثل هـذه القيم من خلال بعض العوامل:

- سلوك ومدى المشاركة فى إدارة المؤسسة.
- الدرجة التى عندها تشبع المؤسسة حاجات العاملين والطلاب بصورة إيجابية.
- التـزام الإدارة الـوسطـى.
- وجود نظام للإثابة عـن الأداء الجيد.

ويأتى تصنيف جاتيس Gatiss للثقافة فى سبعة أنواع وهى :

- **ثقافة المهمة:** وتتضح فى الاهتمام بالأفراد وتتناول توقعات ومهام هـؤلاء الأفراد وينصب الاهتمام هنا على اهتمامـات الأفـراد العـاملين بصـفة أساسية وينظر إلى الأفراد على أنهم ذو أهمية ثانوية ويتم وضع الأهـداف من خلال إدارة المؤسسة والعاملين فيها فى ضوء بعض المعـايير التـى تحدد السلوك المرغوب والسلوك غيـر المرغـوب بهـدف تحسـين أداء الأفراد العاملين، لا يشجع هذا النوع من الثقافـة مشـاركة العمـلاء ولا التغذية الراجعة لهم عما يدور داخل المؤسسة حيث يتم النظر إليهم علـى أنهم مشكلات أكثر منها فرص.
- **ثقافة الأفراد:** حيث يوجد اهتمام بسيط بالإنتاج والتركيز هنا على الأفـراد العاملين، تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين على الأداء الجيد وتتسـم الإدارة هنا بأنها ديمقراطية اجتماعية ويصبح المدير كصديق وتسـاعد المعـايير السائدة فى المؤسسة على تحقيق الرضا الـوظيفي للعـاملين بالمؤسسـة والتزامهم وزيادة الروح المعنوية ويمكن تقبل شكاوى الأفـراد العـاملين والعمل على احتوائها فى بيئة العمل فى حالة ملائمة التغذية الراجعة لمـا يرغب فيه الأفراد العاملين.
- **ثقافة الـدور:** وتتسم بوجود اهتمام عالى بالأفراد والإنتاج ولكن لـيس فى نفس الوقت، عدم تكامل الاهتمامات مع بعضها البعض، ففـى حالـة

الاهتمام بشدة بالأفراد يوجد اهتمام بسيط بالأداء، يستحوذ المدير على السلطة فى المؤسسة مع عدم تفويض أى جزء من سلطته لدى المديرين وارتفاع الروح المعنوية فى وقت النجاح٠

- **ثقافة السلطة:** وتشير إلى أسلوب إدارة المؤسسة والذى يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية مدير المؤسسة ومدى سعيه إلى تحفيز العاملين على أداء المهام التى يتم تكليفهم بها بفاعلية وكفاءة وتعتبر السلطة هنا وسيلة لتحقيق الغايات الشخصية، ويسود المؤسسة مجموعة من المعايير التى تشجع على الالتزام والمنافسة بهدف تحقيق الأهداف التى تسعى المؤسسة إليها، وتتسم بيئة المؤسسة بأنها أكثر سياسة حيث يسعى الأفراد والأقسام داخل المؤسسة إلى اقتناء السلطة والتعاون من أجل تحسين المؤسسة٠
- **الثقافة المتوازنة:** اهتمام متوازن بالأفراد والأداء، يسعى الأفراد إلى التطبيع الاجتماعى مع الثقافة المؤسسية الحالية والقضاء على أى نوع من الصراع داخل المؤسسة ومن هنا تتخذ إدارة المؤسسة كافة الإجراءات اللازمة لإحداث مثل هذا التوازن٠
- **الثقافة المشتركة:** اهتمام بسيط بالأداء والأفراد، سيادة روح الفريق والتعاون، التزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة، تقبل الأفراد للمعايير والقواعد الثقافية فى المؤسسة، سعى الأفراد إلى تحسين أدائهم من خلال تكوين فرق عمل فعالة٠
- **الثقافة الناضجة:** تكامل الاهتمامات بكل من الأفراد العاملين والأداء، مشاركة الأفراد العاملين فى وضع السياسات الخاصة بالمؤسسة وعملية اتخاذ القرارات، مجهود الأفراد يركز على التوجه بأهداف المؤسسة، تستند معايير المؤسسة على تحقيق التميز والالتزام والفهم الكامل للثقافة المؤسسية، سيادة الروح المعنوية للمؤسسة٠

(ك) تصنيف دافت Daft : يستند هذا النموذج على بعدين أساسيين، أولهما: المدى الذى تتطلب عنده البيئة الخارجية المرونة والثبات، وثانيهما: المدى الذى ينصب تركيز المؤسسة الاستراتيجية على اهتمامات داخلية أو خارجية ويصنف دافت Daft الثقافة إلى أربعة أنواع:

- **ثقافة التكيف:** وتنبع هذه الثقافة فى البيئة التى تتطلب استجابة سريعة واتخاذ قرارات مصيرية فى ظل الأزمات، ويشجع المديرين القيم التى تدعم قدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات والتطورات السريعة وترجمة العلامات والمؤشرات من البيئة للاستجابات السلوكية الجديدة، ويصبح لدى الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات التى تشبع حاجاتهم، ويتم تقييم استجاباتهم للعملاء، ويخلق المديرون التغيير من خلال تشجيع الابتكارية والاختيارات والمخاطرة.
- **ثقافة الإنجاز:** وتوجد فى التنظيمات التى تهتم بخدمة عملاء محددين فى البيئة الخارجية ولكن بدون حاجة زائدة للعملاء فى البيئة الخارجية وتمثل ثقافة متمركزة على النتائج والتى تقدر التنافسية والمبادأة الشخصية والرغبة فى العمل بجد لتحقيق نتائج أفضل، وتساعد هذه الثقافة فى تحسين الأداء الفعلى للأفراد العاملين فى التنظيم.
- **ثقافة الجماعة:** ولها تأثير وتركيز داخلى على مشاركة الأفراد العاملين لإشباع الحاجات المتغيرة السائدة فى البيئة، وتعطى هذه الثقافة قيمة كبيرة لإشباع هذه الحاجات والتى تتسم بالرعاية والجو الأسرى، ويؤكد المديرون على القيم مثل التعاون ومراعاة كل من الموظفين والعملاء وتلاشى الاختلافات الفردية.
- **الثقافة البيروقراطية:** وتركز هذه الثقافة على التناسق الموجه نحو البيئة وتدعم هذه الثقافة طرق إنجاز الأشياء والمهام بطريقة عقلانية، وتعتبر مثل هذه الثقافة غير مرغوبة لدى مديرى التنظيمات لعدم مرونتها وقابليتها للتغيير.

وبعد عرض هذه التصنيفات المختلفة لأنواع الثقافة المؤسسية نستخلص ما يلي :

- اتفقت بعض التصنيفات على وجود أنواع مختلفة من الثقافة مثل ثقافة السلطة، ثقافة الفرد، ثقافة المهام، ثقافة الدور.
- اختلفت هذه التصنيفات حول بعض الأنواع من الثقافة المؤسسية مثل الثقافة المتوازنة، والثقافة الناضجة، والثقافة البيروقراطية.

- اشترك تصنيف كل من توماس Thomas ودافت Daft حول نوعين من الثقافة المؤسسية وهما ثقافة التكيف وثقافة المشاركة.

وقد استندت هذه التصنيفات في دراسة الثقافة المؤسسية على مدخلين هما :

- المدخل الهيكلي: يربط بين الثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي بها ومن ثم فقد سعى أصحاب هذا المدخل إلى وصف الأشكال الهيكلية مثل تصنيف هاندى وهاريزون وتوماس، ووليامز وولترز.
- المدخل التفسيري: ويتناول الثقافة على أنها رموز وطقوس، ومراسم تسود المؤسسة ولذا فإن إدارة التغيير تتضمن معالجة هذه العناصر الرمزية وتوصيلها للأفراد العاملين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

ومن هنا يمكن وضع تصنيف لأنواع الثقافة المؤسسية ويتضمن :

- **ثقافة السلطة:** وتعتمد على السمات الخاصة بمدير المؤسسة، ومدى قدرته على تدعيم القيم والمعايير الثقافية السائدة داخل المؤسسة.
- **ثقافة المهمة:** وتربط هذه الثقافة بين المهام التى تناط للأفراد العاملين وبين التوقعات الخاصة بالعمل الذى يؤدونه.
- **ثقافة الدور:** وتتضح فى مدى وضوح التوقعات الخاصة بالأدوار الوظيفية، ومدى بيروقراطية العمل داخل المؤسسة.
- **ثقافة الفرد:** وتهتم بالقيم والمعتقدات والمعايير التى يعتنقها داخل المؤسسة.
- **ثقافة التعاون:** وتهدف إلى زيادة اهتمام بكل من المعلم والطالب والمدير بهدف تحسين أدائهم.
- **ثقافة التكيف:** وتساعد على تكيف الفرد مع المتغيرات المختلفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.
- **ثقافة المشاركة:** وتهدف إلى تفعيل مشاركة الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من هذه التصنيفات المختلفة للثقافة المؤسسية إلا إننا سنتناولها على أنها كل متكامل الأبعاد حيث يصعب الفصل بين الأنواع

المختلفة للثقافة داخل المؤسسة، وذلك نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التى تحدث بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وما ينجم عنها من قيم ومعايير ومعتقدات يكتسبها الفرد عقب بقائه فى التنظيم المؤسسى.

٧- مفهوم ثقافة التميز وأهميتها فى المؤسسات:

تشير ثقافة التميز إلى طريقة التفكير على مستوى المؤسسة والتى تؤدى إلى الشعور بجودة الخدمة، والإحساس بالوجود لدى كل فرد بالمؤسسة، والالتزام بتحقيق النجاح التنظيمى، والعمل على الاستغراق فى العمل، مما يدعم الرضا الوظيفى لدى الأفراد العاملين، كما تؤثر على عملية التفاعل فيما بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين.

وثقافة التميز ليست مجموعة من القواعد التى يجب إتباعها، ولكنها نوع من الاختيار، والالتزام ببذل مزيد من الجهد لتحسين الأداء، وتحفيز العاملين، كما تعتمد على الإحساس بالرغبة فى القيادة من أجل النجاح والتميز.

وتشير ثقافة التميز فى تحليلها النهائى إلى مجموعة القيم والمعتقدات، والاتجاهات والاستراتيجيات التى تغرسها الإدارة العليا فى نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وبديهي أن مثل هذه القيم إذا تم تشربها من قبل هؤلاء الأفراد، فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء الجماعة، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات التى تواجه المؤسسة التعليمية فى عمليات التكيف الخارجى والتكامل الداخلى، فهى تعزز السلوكيات المنسجمة مع تأكيد الجودة التى تحقق رضاء العملاء وجودة الخدمة، وعليه يصبح من المهم خلق ثقافة التميز في المؤسسات على نحو يدعم تحويل معتقدات ورسالة المؤسسات إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط إدارة تقود نظم التعليم نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

وتعرف ثقافة التميز بأنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات، واتخاذ

القرار، واعتبار هذه الأفكار بمثابة قواعد تحكم قيمهم، وسلوكياتهم في أثناء أدائهم لأعمالهم، وهكذا تتضمن ثقافة التميز مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم.

كما تعرف ثقافة التميز بأنها الثقافة السائدة بين الإدارة والعاملين، والتي تنعكس في تفاعلات الإدارة مع العاملين، وتفاعلات العاملين مع الطلبة، والتي تتضمن دعم الابتكار، والانتماء، والالتزام بتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين، للوصول إلى أعلى مردود من الأداء المؤسسي.

وتعرف ثقافة التميز بأنها فلسفة وطريقة لتحقيق الالتزام بتحقيق الجودة والتميز من خلال تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها المتفق عليها، ومعنى ذلك أن طبيعة التنظيم تؤثر على ما تعنيه ثقافة التميز، وما تبدو عليه، وعلى كيفية تطويرها، فعلى سبيل المثال تختلف طبيعة ثقافة التميز فى المؤسسات التعليمية عنها فى المؤسسات الصناعية والتجارية، ومن ثم فإن أى تغيير يحدث فى بنية التنظيم يتبعه تغيير فى ثقافة التميز ومحدداتها.

وتشير ثقافة التميز إلى مجموعة القيم والمعايير المرتبطة بعمليتي التطوير والتحسين، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز والمنافسة، ويعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز أمراً ضرورياً لتعظيم قيمة المؤسسة وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين، وتقوم ثقافة التميز على الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق إعادة النظر بصورة جذرية في أساليب وآليات وأدوات تقديم هذه الخدمات من جهة، وتطوير منهجية التخطيط والإدارة ومراقبة الأداء من جهة أخرى.

وتعد ثقافة التميز بمثابة طريق للتميز فيكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الإدارة مالم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، فالمؤسسات المرتبطة بالأداء المتميز هي المؤسسات التي توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذا تعتبر الثقافة القوية رابط قوي

يربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة تستجيب لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

وتبدأ عملية بناء ثقافة التميز عندما يعمل الأفراد العاملين معاً، ويشتركون في وضع رؤية المؤسسة المتميزة والتي يعملون على ضوئها، ويحددون خصائصها وملامحها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هى القيم التى توجه المؤسسة؟.
- ما الاختلاف الذى ستصنعه الثقافة الجديدة؟، وإلى أى مدى ستسهم فى نجاح العاملين والمؤسسة؟.
- ما الخصائص والمميزات التى ستنتج عنها داخل المؤسسة؟.
- كيف نعرف أننا حققنا ثقافة التميز المؤسسى؟.

كما تتطلب عملية بناء ثقافة التميز تكوين فريق عمل من الأفراد العاملين يضم أعضاء من جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة، وجعل كل فرد يشعر أن تحقيق التميز هو مسئوليته الشخصية، وأنه يقع على عاتقه مسئولية إدارة العمليات، وتتمثل مسولية هذا الفريق فى تصميم الثقافة، وإحداث التغيير الثقافى، ويتم ذلك من خلال:

- توضيح النتائج المتوقعة من العمليات والممارسات، وأسباب أهميتها.
- تحديد الممارسات اللازمة لدعم والوصول إلى هذه النتائج.
- توضيح كيف سيعمل الأفراد العاملين معاً لجعل هذه الممارسات جزء لا يتجزأ من الثقافة.
- توضيح كيف سيتم تقييم التقدم فى تحقيق النتائج، وإحداث التغييرات المطلوبة.
- تصميم عملية لتفسير التغييرات الثقافية، وتجديد الثقافة السائدة وإعادة إنتاجها.

وتعتبر ثقافة التميز بمثابة توجه تنظيمي، حيث تتسم المؤسسات التعليمية التى تطبق برامج الجودة الشاملة بأن لديها فلسفة واضحة تتبناها

وتنشرها عبر التنظيم، ويعد ذلك عاملاً هاماً في تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية باعتبارها الفلسفة التي يعتمد عليها العاملون في نشاطهم، ومن خلال هذه الفلسفة يمكن أن تتوفر مؤشرات لماهية السلوك المقبول داخل المؤسسة.

وتبدأ ثقافة التميز بواسطة المدير الذى يفهم ويعتقد فى أهمية نظرية النظم، ويرى أن مدرسته وجدت بهدف خلق علاقة منفعية متبادلة بينها وبين عملائها، كما يدرك ضرورة خدمة هؤلاء العملاء من أجل تحقيق النجاح، ونتيجة لهذا الفهم تتوافر ثقافة ترتكز على التحسين المستمر للعمليات وتؤدى لمناخ صحى، وايجابي للعمل، وعملاء راضيين، ومؤسسة تعليمية فعالة.

ويعد التمهيد للتغيير بنشر ثقافة التميز، وأفكارها أحد الخطوات الإجرائية لتطبيق الجودة الشاملة، وتغيير البيئة التنظيمية والإدارية، والتخطيط للجودة والتميز، ويرى (ريبورت **Report**) أن أهمية ثقافة التميز تتمثل في:

- تحديد الأهداف، وموافقة إدارة المؤسسة والعاملين على تلك الأهداف، واستيعاب كل ما تشمله البيئة التنظيمية والنظام المؤسسى لتلك الأهداف.
- ترجمة هذه الأهداف المتفق عليها إلى مؤشرات جودة يمكن تقييمها وملاحظتها والحصول عليها، وذلك لعمليتي التقييم الذاتي والتقييم الخارجي.
- السماح لإدارة المؤسسة بالاستقلالية التامة فى القيام بالعمليات الإدارية، والتمويل، والأمور الفردية، ولكن في نفس الوقت يجب تحمل إدارة المؤسسة التعليمية قدراً كبيراً من المسئولية عن مستوى الأداء.
- توفير نظام تمويل كفء وفعال يلبي احتياجات المؤسسة الأساسية والمتصلة بمستوى الأداء المؤسسى.
- توفير الحافز المعنوى لتحقيق الإبداع والابتكارية بغية الوصول لمستوى التميز.
- مساعدة وتقييم المؤسسات ذات الأداء المنخفض.
- تحسين المستوى الوظيفي والمهني للمديرين والعاملين، وتعزيز عمليات وبرامج التنمية المهنية ومساندة عمليات تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين بالمؤسسة.

- إحداث تغيرات جوهرية فى أسلوب تنفيذ العمل، وفى نظام الإشراف وفى أسلوب الاختبارات حتى لو تتطلب ذلك تغير النظام ككل.

كما تتمثل أهمية ثقافة التميز فى:

- توفير معايير للمقارنة مع المؤسسات المتميزة، وتحديد المقاييس التى يمكن استخدامها فى تقييم الأداء المؤسسى.
- التأكيد على تلبية احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والتركيز على توقعاتهم، ومنظوراتهم، وخبراتهم، وتحديد مستوى الرضا وعدم الرضا الوظيفى، وتحسين الخدمات التى تقدمها المؤسسة.
- توفير إطار مشترك للتحليل التنظيمى وعمليات التحسين المستمر للعمليات والممارسات المختلفة.
- تحديد نقاط القوة والضعف فى الأداء المؤسسى، ومحاولة معالجة السلبيات وأوجه الضعف فى أداء الأفراد العاملين والمؤسسة.
- تحديد مجالات وأولويات التطوير والتعيير التنظيمى.
- تسهيل وتيسير عملية الاتصال التنظيمى، وعمل مقارنات بناءة بين أداء وحدات المؤسسة.
- توسيع مشاركة الأفراد العاملين فى التقييم المؤسسى وعمليات التخطيط الإستراتيجى.
- الاستجابة لمتغيرات مجتمع القرن الحادى والعشرين، وتفعيل نظم المحاسبية، وقياس المخرجات التنظيمية.
- توفير إطار للاعتماد المؤسسى وضمان الجودة يرتبط بعمليات وخطط التحسين المستمر.

وتساعد ثقافة التميز فى تفعيل عملية الاتصال بين وحدات المؤسسة التعليمية، فهى بمثابة إحدى أدوات الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية، حيث يكتسب الأفراد العاملون المعرفة بأسلوب الجودة، ومستوياتهم المحددة فى العمل، ودرايتهم الكاملة بتحقيق منهجية العمل، والنظر إلى المشكلات، وتقييم الحلول والبدائل من خلال وجهه نظر مختلفة.

ويحقق إرساء ثقافة التميز فى المؤسسات التعليمية ما يلي:

- تفعيل إنتاجية المؤسسة التعليمية من خلال رفع الروح المعنوية وتدعيم الالتزام التنظيمى والمهنى لدى الأفراد.
- تحسين الأنشطة الاجتماعية والتعاونية، وزيادة الترابط بين أعضاء المؤسسة التعليمية.
- تدعيم مسيرة الاصلاح والتطوير داخل المؤسسة التعليمية.
- تأكيد الالتزام الخلقى والتميز لدى العاملين والطلاب والإدارة.
- تحسين دافعية وحيوية المعلمين والطلاب.
- زيادة الوعى بالأولويات التى ينبغي إنجازها.

٨- خصائص ثقافة التميز وأنواعها:

تتسم ثقافة التميز بمجموعة من الخصائص التى تميزها عن غيرها من الثقافات ومنها:

- التأكيد على الرؤية المشتركة، والأهداف والرسالة المؤسسية.
- الالتزام بتحقيق التميز المؤسسى.
- الدعم المتبادل بين الأفراد العاملين لتحقيق النجاح المؤسسى.
- الاتفاق على التعاون والعمل فى فرق عمل.
- تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتميز.
- التأكيد على عملية الاتصال التنظيمى متعدد الاتجاهات.
- التركيز على التدريب والتنمية المهنية المستدامة للعاملين.
- مشاركة الأفراد العاملين فى وضع الأهداف والسياسات الموجهة للعمل.
- تفعيل الالتزام التنظيمي والمهنى المرتكز على التعاون والتفاعل بين الأفراد.

وفى الواقع تعد خصائص ثقافة التميز غير صعبة التحديد، فعندما يشعر الأفراد العاملين بوجود حاجة ماسة للتغيير، وإمكانية توصيل الأفكار التى يريدون تحقيقها على أرض الواقع، فإنهما يبدأون فى عملية العصف الذهنى

لطرح طرق متعددة لكيفية تحقيق ذلك، كما أنه من المهم أن يتم التمييز بين المخرجات التى يرغب الوصول إليها، وبين طرق تحقيقها، فغالباً ما يشعر العاملون بالخوف من التغيير، واستحالة تحقق ما يحلمون به على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تتيح الفرصة لم بتخيل إمكانية تحقيق ذلك، ودعم محاولاتهم لتحسين النسق الثقافى السائد بالمؤسسة، ويمكن تصنيف ممارسات العاملين إلى ثلاث تصنيفات هى:

- الممارسات التى تسهم فى تحقيق الشراكة والالتزام مع إدارة المؤسسة.
- الممارسات التى تدعم التواصل والاتصال بين العاملين.
- الممارسات التى تحافظ على بيئة المؤسسة، وتهيأ المناخ الجيد بناء ثقافة التميز.

أما بالنسبة لأنواع ثقافة التميز فتتمثل فى:

(أ) الواقع الفعلى Status quo: ويشير إلى القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، والتى تحدد طريقة تصرف الأفراد العاملين فى المواقف المختلفة.

(ب) اكتشاف الخطأ Error Detection: ويساعد هذا النوع فى اكتشاف الأخطاء والمشكلات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، وتقليل الأخطاء، والتركيز على المخرجات، وإشباع حاجات العاملين، وتقييم عوامل الرضا عن العمل، والتركيز على الحاجات والمتطلبات.

(جـ) منع الخطأ Error Prevention: ويركز على منع الخطأ، ومدى تحمل كل فرد مسئولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات، وإتباع حاجات العملاء، وتلاشي المشكلات.

(د) الثقافة الابتكارية Creative Culture: ويركز هذا النوع على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات، وتوضيح توقعات الأفراد.

ويتطلب تطبيق ثقافة التميز اتخاذ خطوات إجرائية، أولها: التمهيد للتغيير بنشر أفكار وثقافة التميز، وتغيير البيئة التنظيمية والإدارية

والاجتماعية، وثانيها: التخطيط للجودة بالتحديد الإجرائي لأهداف المؤسسة وتحديد المستفيدين من الخدمة، وتحديد الاحتياجات وعوامل النجاح، وثالثها: التنظيم للجودة عن طريق إنشاء وحدة أو جماعة أو مجلس للجودة وتشكيل فرق العمل، ورابعها: التنفيذ باختيار النموذج المناسب لتطبيق الجودة.

وقد حدد (جون وودز **John Woods**) ستة قيم لثقافة التميز وهي:

- **التعاون بين المؤسسة والموردين والعملاء** : يجب أن تصبح المؤسسة مكاناً يشعر فيه الأفراد بأنهم جزء من شئ أكبر من أنفسهم، وينبغي أن يفهم الأفراد انهم بعملهم الجاد يرعون ذواتهم في نفس الوقت، وتساعد هذه القيمة الأفراد على أن يعرفوا المؤسسة بحيث يتقاسمون الاهتمام بكل من في المؤسسة ويحسون ما يفعلونه باستمرار لرفاهيتها وعملائها، وعادة ما يتم تشكيل فرق العمل عندما يصبح التعاون مطلباً لتنفيذ العمل.
- **الحاجة إلى العمل التعاوني**: فوجود الرؤساء في المؤسسة يخلق الحاجة لوجود مرؤوسين، والأفراد الذين يفكرون بأنفسهم كزملاء، فأنهم يخلقون الحاجة لزملاء آخرين، وترتبط هذه القيمة بما سبقها في تفعيل ثقافة العمل التي يعمل فيها الأفراد لمصلحة أي فرد.
- **سهولة الحصول على المعلومات**: حيث يقرر أعضاء المؤسسة ما يريدون فعله بناءاً على مجموعة من المعلومات، ويعني الحصول على معلومات محدودة أن القرارات ستكون تخمينية أو تقديرية ويحتمل أن تؤدي إلى عدم ثقة بالمؤسسة وعملياتها، وعندما يتخذ الإداري قراراً ضعيفاً لعدم كفاية المعلومات، أو لعدم القدرة على الوصول إليها، بالرغم من توافرها، فإن ذلك سيلحق ضرراً كبيراً بالمؤسسة، ولذا يجب توافر هذه المعلومات لجميع العاملين بالمؤسسة.
- **التركيز على العمليات** : فالمؤسسة التعليمية ما هي إلا نظام يتضمن مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات، وتمثل الأخيرة واحدة من هذه العمليات، وتساعد هذه القيمة أي فرد في إدراك أهمية عمل الفريق والتعاون المتكامل في أعمالهم.
- **قابلية التعلم من العمل** : يجب أن ينظر إلى خبرة النجاح على أنها مرتبطة بتكوين علاقات منفعية متبادلة بين المؤسسة وعملائها وعلى

العكس فإن الفشل مرتبط بعلاقة غير منفعية بين المؤسسة وعملائها، وفي كلتا الحالتين ينبغي أن يتعلم الأفراد شيئاً من هذه العلاقات.

ومن هنا يجب السعي نحو إيجاد ثقافة التميز في المؤسسات على نحو تحويل معتقداتها ورسالتها إلى قواعد سلوك، ونظم معايير أداء، وأنماط إدارية تقود المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويتطلب ذلك التزام الجميع، وتعزيز فرق العمل، ووجود رؤية إستراتيجية واضحة للجودة، ومشاركة الأفراد العاملين، وتهيئة الناس للتغيير، وتنمية الموارد البشرية واستخدام نتائج الجودة، وجهود ضمان الجودة، وصنع القرار القائم على الحقائق والمخرجات، والتخطيط الاستراتيجي للجودة.

وتستند منهجية نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة التعليمية على ما يلي:

- تضمين سياسة المؤسسة التعليمية ما يختص بجودة التعليم والتعلم في رسالتها وأن يتم التأكد من فهم جميع العاملين لتلك الرسالة.
- تحديد الجهات المسئولة عن تحقيق الجودة وتوكيدها والعلاقة المتداخلة بينهما.
- تحديد المؤسسة التعليمية معايير جودة الأداء في ضوء المعايير التي سيتم تحديدها من الأجهزة المعنية كلجان القطاعات والهيئة القومية لضمان الجودة، وغيرها من الجهات المحتملة للاعتماد، ووضع آليات لتنفيذ تلك المعايير.
- تحديد لجان أو فرق مسئولة عن توكيد الجودة في كافة وحدات المؤسسة التعليمية.
- إعداد نظام لتوكيد الجودة يتضمن خطة المؤسسة التعليمية الاستراتيجية وخططها التنفيذية لتأكيد الجودة وأن يتم إعداد دليل للجودة يضم الخطط والهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة للتنفيذ.
- تحديد المؤسسة التعليمية الإجراءات اللازم إتباعها لتخطيط البرامج والمناهج والتحقق من مدى فاعلية تلك الخطط لتحقيق المعايير المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار رأى الأطراف المعنية (الطلاب، سوق العمل، قطاعات الدولة، المجتمع بوجة عام) عند تصميم وتنفيذ البرامج والمناهج،

مع تحديد العلاقة بين التصميم والتنفيذ والمتابعة فى خلال كل مرحلة من مراحل التخطيط.

- وضع نظام للتوثيق يشمل الاحتياجات وكيفية التنفيذ والمتابعة لتقييم مدى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية لتوكيد الجودة.
- تحديد الخدمات المساعدة والمساندة للعملية التعليمية بالمؤسسة التعليمية والتى يمكن أن تؤثر فى جودة أداء الخدمة وأن يتم علاج أية مشاكل أو أوجه القصور فيها.
- وضع نظام لاتخاذ إجراءات تصحيحيه للاستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية.
- إنشاء نظام داخلى للمتابعة والرقابة للتأكد من مدى كفاءة وفاعلية التنفيذ لنظام توكيد الجودة المتبع.
- تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها فى أعضاء هيئات التدريس والعاملين والعمل على تنمية كفاياتهم.

٩ - أبعاد ثقافة التميز:

تعد الفلسفة الإدارية من اهم الجوانب التى تميز ثقافة التميز عن غيرها من الثقافات، حيث يتم التركيز على إدارة الالتزام التنظيمى والمهنى، والأهداف والنتائج أكثر من التركيز على المسئوليات الشخصية، يعد وجود معايير عالية لقياس الأداء المؤسسى على كل المستويات، وتؤكد ثقافة التميز على المعايير المرتبطة بالمدخلات والمخرجات.

وتؤكد ثقافة التميز على المعايير والنتائج ومخرجات المؤسسة، إلى جانب التركيز على تنمية الأفراد العاملين، وتدعيم القدرة على التعبير الذاتى، والمشاركة الفعالة، والشعور بالرضا الوظيفى، وتساعد بيئة المؤسسة الجيدة فى دعم قيم ومعايير التميز، وحس العاملين على بذل مزيد من الجهد لتطوير الأداء الفردى والمؤسسى.

ويمكن تناول ثقافة التميز من خلال عدة أبعاد على النحو التالى:

- **البعد النظمى:** ويهتم بتقييم المعايير المهنية السائدة فى محيط المؤسسة، والعمل على تغيير القيم والمعايير غير المرغوب فيها،

والتي تحد من تحقيق التميز المؤسسي، وتسهيل عملية التعلم التنظيمي لتغيير القيم الحاكمة للتميز، وتفعيل المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر، ودعم عمليات الاعتماد المؤسسي وفق معايير واضحة ومتفق عليها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحقيق التميز، والقيام بدور فاعل في تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وتوظيف التفكير الإستراتيجي النظمي في تحقيق التميز المؤسسي.

- **البعد الهيكلي:** ويركز على تحديد الأهداف الداعمة للتميز المؤسسي، وترتيب الأولويات المرتبطة بالجودة والتميز، وتحديد الأهداف والقيم والإستراتيجيات الخاصة بالتميز، وتوصيلها إلى جميع المستويات الإدارية، ونشرها في الوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- **البعد السياسي:** ويرتبط بسبل وضع السياسات الداعمة للتميز المؤسسي، وتكوين قاعدة عريضة للسلطة والتمكين الإداري بالمؤسسة، وتعيين وكلاء لنشر ثقافة التغيير ودعم توجهات التطوير والتحديث، وتكوين تحالفات إستراتيجية، ودعم المبادرات التحويلية.
- **البعد الرمزي:** ويتضمن تحديد القيم الرئيسية المرتبطة بالتميز المؤسسي، وتحديد القيم والرموز الجديدة، وكيفية إدارة النسق القيمي والثقافي السائد في المؤسسة لتوصيل المعنى الكامن ورائه للعاملين، ودراسة تاريخ المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة، لتحديد التحولات والتغييرات التي أدت إلى تحقيق التميز المؤسسي.

ولدعم ثقافة التميز يجب مراعاة المبادئ التالية:

- أهمية تحديد رغبة العملاء فيما يعتقدون أنه يتناسب واحتياجاتهم، وعدم تدخل الإدارة في تحديد تلك الرغبات.
- وضع اهتمامات العميل في مقابل اهتمامات المؤسسة.
- التركيز على فعالية أداء المؤسسة بدلاً من العمل المستمر على زيادة الأرباح.
- أهمية التجربة العملية للمعرفة والانفتاح على كل جديد.
- تقبل الأخطاء والاستفادة منها.

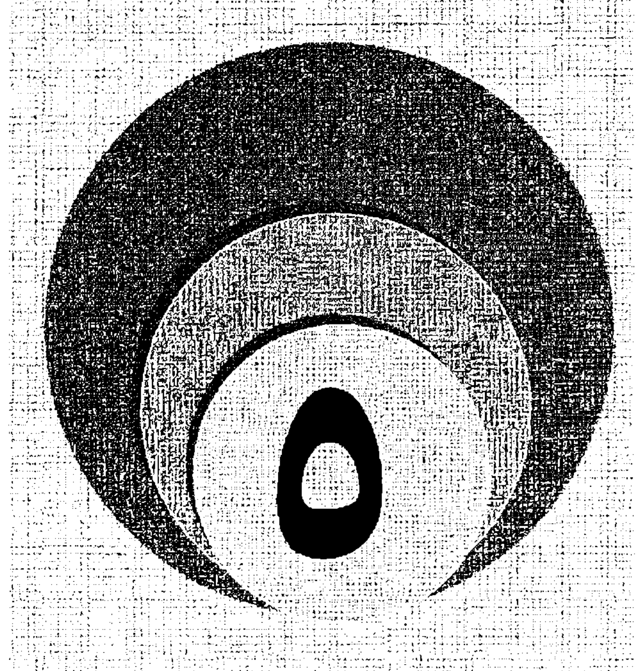
- إدراك أهمية التطوير المستمر للمنظمات بدلاً من الثبات على نفس الوضع.
- إدراك أن فعالية الأداء لا تنتج عن تطوير الأفراد فحسب بل تنتج عن تطوير العمليات والنظام كذلك.
- وجود الرغبة من قبل المديرين لتقصي الأسباب الجذرية للمشكلات.
- إدراك أن التطوير المستمر مطلوب في جميع مستويات المؤسسة.

ويشير "**عبدالرحمن توفيق**" إلى أهم قيم التميز التنظيمي التي يجب على المؤسسات تبنيها متى ما أرادت تحقيق التميز أو الإستمرار عليه وهي على النحو التالي:

- الإيجابية في تنفيذ ما يتم إقراره.
- المستفيد الأول هو بؤرة اهتمام المؤسسة.
- تشجيع الاستقلالية وروح المبادرة من داخل المؤسسة.
- الإنتاجية تتحقق من خلال العاملين وليس من خلال النظم.
- مشاركة الإدارة العليا لتنشر القيم التنظيمية بين العاملين في المؤسسة.
- التزام العاملين بالمؤسسة بنسق موحد وهدف موحد.
- الاحتفاظ بشكل تنظيمي بسيط مع البعد عن البيروقراطية، ووجود أعضاء غير بيروقراطيين.
- المرونة حيث المركزية واللامركزية كل مها موجود حسب الحاجة.

وترتكز ثقافة التميز المؤسسى على أربعة عناصر رئيسية هى:

- التركيز على الأصول الفكرية لدى الأفراد العاملين وعملاء المؤسسة، والتنمية الاجتماعية لهم، من خلال ما تقدمه من خدمات.
- التطوير الهادف والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية لتفعيل عملية التعلم التنظيمى، وتوفير البيئة اللازمة لتحقيق مستوى جيد من الأداء.
- التأكيد على الفروق الثقافية بين الأفراد العاملين والعملاء.
- إمكانية استفادة المجتمع من الخدمات التى تقدمها المؤسسة.



الفصل الخامس

بعض نماذج إدارة التميز المؤسسي: عالمياً وعربياً

الفصل الخامس

بعض نماذج إدارة التميز المؤسسي: عالمياً وعربياً

مُقَــدمة:

تتعدد النماذج التى تناولت إدارة التمز المؤسسى على المستوى العالمى والعربى، ويعتبر توضيح الأسس والقيم الحاكمة لهذه النماذج أمر غاية فى الأهمية، حتى يتعرف القائمون عل إدارة المؤسسات -على اختلاف أشكالها ومستوياتها- عليها، والاستفادة منها فى تطبيق مفاهيم التميز المؤسسى، حيث تساعد المؤسسات على التأكد من مدى تطبيق معايير التميز بها، وقياس مستوى الأداء أو الخدمة المقدمة، وقد طورت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية تحقيق التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يتناول بعض نماذج إدارة التميز المؤسسى من خلال استعراض بعض النماذج الأمريكية، والنموذج الأوروبى، وبعض النماذج اليابانية، بالإضافة لإلى بعض النماذج العربية، وفيما يلى استعراض لهذه المحاور:

أولاً: بعض النماذج العالمية لإدارة التميز:

توجد مجموعة من النماذج العالمية التى ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسى، وإدارة التميز، والتى ترتكز على أسس ومبادئ مختلفة، كما تختلف معايير التميز الحاكمة لهذه النماذج، وفيما يلى عرض لبعض النماذج العالمية:

١- نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز:

طور مالكولم بالدريج نموذجاً التميز، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات، وذلك حتي تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه، وقد خصصت

جائزة باسم "بالدريج" تم إقرارها بشكل قانوني عام ١٩٨٧م، وتمنح للمؤسسات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، ويشرف علي هذه الجائزة، وعلي المؤسسات المتنافسة للحصول عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويقدم المهتمون بهذه الجائزة عرضاً سنوياً مفصلاً لأنظمتهم الإدارية المتبعة، والتي تستجيب لمعايير الأداء المتميز.

ويتمثل الهدف الرئيس لهذا النموذج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلي غيرها من المؤسسات الساعية إلي تحسين الأداء، والوصول إلي مراتب أعلي في طريق التميز، وتطوير فهم الإدارة ببيئة العمل والعمليات الإحصائية، والتخطيط الإستراتيجي لجودة التعليم.

ويمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-Assessment استناداً إلي مجموعة المعايير، والأدوات، ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي، ويستند هذا النموذج إلي مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتنبع بالدرجة الأولي من فكر إدارة الجودة والتميز، وهي كما يلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء Customer-driven quality
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبري للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- التركيز علي أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها مشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه بوفره لها من مساندة وفرص والنمو.

وهناك من يضيف بعض الأهداف الكامنة وراء نموذج مالكوم بالدريج، حيث يري أنها تتضمن:

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها إحدي العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- المشاركة في المعلومات علي أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية .
- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .
- تأشير الانجازات المتميّزة في مجال الجودة .
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلي المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

ويتمحور الإطار الفكري ، والمفاهيم الأساسية لنموذج "بالدريج" علي التوجهات الرئيسية التالية:

- **الرؤى القيادية:** وتعني بالطريقة التي يدير بها القائد مؤسسته، فعليه أن يحدد توجهات المؤسسة والقيم المراد تحقيقها، بالانسجام مع احتياجات أصحاب المصالح في تلك المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز لضمان استمرار نشاطها، كما يجب علي القائد أن يلهم ويحفز ويشجع فريق العمل، وأن يكون مثلهم الأعلي.
- **التميز المستمد من سلوك العميل الخارجي:** حيث إن العميل الخارجي هو الذي يحكم علي أداء المؤسسة وجودتها، لذا علي المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته، وأن تعمل علي إشباعها وذلك بقصد إرضائه وكسب ولائه، وللوصول إلي تحقيق ذلك يجب أن تعمل علي المؤسسة علي خفض نسب الأخطاء والعيوب، وشكاوي العملاء.
- **التعلم التعلم التنظيمي والفردي:** حيث إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد لمداخل التعلم للمؤسسة وأفرادها، ويشمل تعلم المؤسسة كل من التحسين المستمر والقيادة نحو أهداف متجددة، وينتج هذا التعلم من حلول المشاكل التي تم التوصل إليها، والأفكار التي يقدمها أفراد المؤسسة لتحسين سير العمل، البحث والتطوير، وكذا القياس المقارن، وحتي انطباعات العملاء الخارجيين.
- **تقدير العاملين و الشركاء:** ويقصد بتقدير العاملين إشباع احتياجاتهم وتطويرهم، وذلك بهدف ضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الاستجابة السريعة:** حيث يتوقف نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحالية، والبيئة العامة للمنافسة علي سرعة الاستجابة والمرونة، وذلك بالاعتماد علي أنظمة جديدة و تسهيل نشاط فرق العمل و الإجراءات.
- **التركيز علي المستقبل:** حيث يجب علي المؤسسة إن تتبني توجهات مستقبلية قوية، وتستبق حدوث بعض العناصر كتوقعات العملاء، فرص جديدة للعمل والمشاركة، وتطوير القوي العاملة، والتطوير التكنولوجي.
- **الإدارة نحو الابتكار:** ويقصد بالابتكار إحداث تغيير واضح من أجل تحسين منتجات المؤسسة، وبرامجها، وعملياتها، وإيجاد قيم مضافة جديدة لأصحاب

المصالح في المؤسسة، فعلي الابتكار أن يقود المؤسسة نحو أبعاد جديدة للأداء، ونظراً لأهميته يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

- **الإدارة بالحقائق:** حيث ينتج عن قياس أداء المؤسسة معلومات أساسية تتعلق بالإجراءات المتبعة والنتائج المحققة، ويتم تحليل هذه المعلومات بهدف تقويم أداء المؤسسة مقارنة مع منافسيها أو مع المعايير الموضوعة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها.

- **المسئولية الاجتماعية:** حيث يجب علي المؤسسة أن تحترم مسئوليتها تجاه المجتمع، وذلك من خلال التركيز علي الأخلاقيات، والحفاظ علي الحصة العامة، وكذا الحفاظ علي الموارد الطبيعية، من خلال عملية التخطيط علي المؤسسة أن تتنبأ بكل آثار توزيع، ونقل واستعمال منتجاتها.

- **التركيز علي النتائج وخلق القيم:** يجب أن يتركز قياس أداء المؤسسة علي نتائجها، وخلق موازنة القيم لأصحاب المصالح في المؤسسة من العملاء الداخليين والخارجيين الموردين والمجتمع ككل، فمن خلالها تتمكن المؤسسة كسب ولائهم، والمساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

مما سبق يتضح أن تلك المفاهيم والقيم تتمحور حول بعض التوجهات الرئيسية ومنها: القيادة ذات الرؤية، والتميز المستمد من رغبات العملاء، والتعلم الشخصي والتنظيمي، وتقدير العاملين والشركاء، والرشاقة التنظيمية، والتركيز علي المستقبل، والإدارة بهدف الإبداع والابتكار، واستثمار الحقائق في الإدارة، واستشعار المسئولية العامة والمواطنة، والتركيز علي النتائج وخلق القيمة، وانتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة .

ويعتمد نموذج "**بالدريج**" علي (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملاً للتطوير التعليمي، وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً للجودة والتميز، وتندمج في (٧) مجموعات هي:

- **القيادة (٩٠ نقطة):** وتمثل الإدارة العليا، ونظام القيادة والتنظيم، ومسئولية المجتمع والمواطنة، وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعي إلي تحقيق الجودة والتميز، باعتبار أنها المسئول الأول عن

إرضاء العملاء، وقد أعطي بالدريج أهمية خاصة لـلإدارة الوسطي والتنفيذية، كما أكد علي ضرورة توافر القناعة الكافية لـدي القيادة بجدوي وفائدة، وكذلك أهمية وجود الحماس لـديها، بالإضافة إلي أهمية توافر درجة عالية من الإحساس بالمسئولية الأخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع.

- **المعلومات والتحليل** (٧٥ نقطة): وتشمل: طرق إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل الدراسي، والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقويم الأداء الكلي الذي يعني مستوي إدارة البيانات والمعلومات للجودة، وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين والأداء المعلوماتي، ونطاق إدارة حودة المعلومات والبيانات، والمعلومات المتعلقة بالقياس والمعايرة، وتحليل معلومات وبيانات التميز.
- **التخطيط الإجرائي والتخطيط الإستراتيجي** (٧٥ نقطة): وتشمل عملية تخطيط إستراتيجية التميز، وخطط وأهداف التميز، والتطوير الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجيات، كما تتطرق لبعض الجوانب ومنها: وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز علي إرضاء العميل، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها حالياً، وإدخال تغييرات جذرية علي الأداء التنظيمي، تهدف إلي تحقيق الرضا لدي العميل.
- **إدارة وتطوير الموارد البشرية** (١٥٠ نقطة): وتشمل: التدريب، تقويم وتخطيط الموارد البشرية، ونظام تعيين الأفراد العاملين، ونظام التنمية المهنية والإدارية، والرضا الوظيفي لدي الأفراد العاملين، وتبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، ومشاركة الأفراد العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة، والاهتمام بصحة وسلامة العاملين، وتبني سياسة واضحة لقياس وتقييم أدائهم، للوقوف علي مستوي جودة هذا الأداء وتحسينه.

- **الإدارة المؤسسية** (٥٠ نقطة): وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة القبول والتسجيل، والنظر إلي الإدارة كعمل اقتصادي.
- **نتائج الأداء** (٢٣٠ نقطة): وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وسبل تحسينه، وطرق تحسين النتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلي أداء المدارس كعمل اقتصادي.
- **رضا العملاء** (٢٣٠ نقطة): وتشمل: تقرير متطلبات وتوقعات العميل، وحاجات الطلبة وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، وإدارة العلاقة مع عملاء المؤسسة، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ومعايير خدمة العملاء، وتحديد مستوى رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس، أو النظم التعليمية الأخرى.

ويقوم هذا النموذج علي سبع مبادئ هي:

- ضرورة توفير القناعة الكافية لدي الإدارة العليا بجدوي وفائدة إدارة الجودة والتميز مع التركيز علي أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي والمباشرة .
- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة والتميز مترابطة مع اشتمالها علي العناصر الآتية:
  - أهداف إستراتيجية بعيدة المدي.
  - ثقافة تنظيمية جديدة.
  - تغيرات جذرية علي الأداء التنظيمي.
- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
- إعادة تصميم العمليات بما يضمن توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل، والتأكيد علي التحسين المستمر لجودة العمليات، واستخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم، تصميم جميع

العمليات بشكل يؤدي إلي تلبية رغبات وحاجات العملاء، وكذلك التأكيد علي وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات .

- إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط إدارة الجودة والتميز، وتبني أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، والعناية بصحة وسلامة العاملين، وتبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين .
- وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المؤسسة التعليمية، ومستوي الجودة والتميز الذي يحققه المنافسون
- تحقيق رضا العميل يتطلب التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به، وقياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المؤسسة، وتحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء، وضرورة المقارنة بين مستوي رضا عملاء المؤسسة مع رضا العملاء لدي المؤسسات المنافسة.
- يمثل القياس والتقويم عنصراً مهماً في نموذج بالدريج Baldrige لجودة التعليم، ففي معايير بالدريج للتميز الأدائي في التعليم Education Criteria for Performance Excellence التي تستخدم من قبل الكثير من المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها التعليمي من خلال التقويم الذاتي من المؤسسة نفسها، والتقويم الخارجي لابد من الاعتماد علي القياس والتقويم كإطار لتحقيق التميز.

أما بالنسبة لمعايير إدارة التميز وفقاً لهذا النموذج، فإنه يخضع لإطار يضم مجموعة من المعايير التي تعد بمثابة أساس لتقويم المؤسسات من اجل تحديد مستوي تميز الأداء بها وتتمثل في:

- **توافر قيادة ذات رؤية:** حيث يجب أن تكون قيادة المؤسسات التعليمية ذات رؤية واضحة، ولديها اقتناع تام وحماس كبير لتطبيق منهج إدارة الجودة

والتميز، والإصرار علي التطبيق رغم الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التطبيق، كما تتضمن مؤشرات هذا المعيار كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة والتميز، وتحقيق المسئولية الشاملة للجودة والتميز.

- **تغيير ثقافة العاملين:** ويقصد بهذا العنصر أن يصبح منهج إدارة الجودة والتميز، و لتحسين المستمر، والقضاء التام علي العيوب، والعمل ضمن فريق ثقافة سائدة في المؤسسة، مع توحيد المفاهيم لدي جميع العاملين علي نحو يؤدي إلي سهولة التعامل فيما بينهم عند وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة والتميز.

- **وحدة الثقافة المتعلقة بالجودة:** إذ نجد في هذه الحالة أنه لا يكفي تغيير ثقافة العاملين بحيث تتفق مع فلسفة إدارة الجودة والتميز، بل يجب أن تتوافر وحدة الثقافة دون وجود اختلافات أو تباين في المعاني والمفاهيم، وكيفية التطبيق والأبعاد، بحيث ينعكس ذلك علي التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد علي إدارة الجودة والتميز كوسيلة للتميز، وعلي الهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل المؤسسات المطبقة لمنهج إدارة الجودة والتميز.

- **فعالية التخطيط الاستراتيجي:** إذ أن الاعتماد علي أسلوب التخطيط الإستراتيجي يحقق الاتفاق علي الفلسفة، والاتجاهات، والخطوط العريضة، التي تحكم أو توجه أداء المؤسسة بصفة عامة، وكذلك الاتفاق علي التميز من خلال الجودة، وتحديد أهداف المؤسسة بوضوح، ودور كل إدارة أو قسم في تحقيق هذه الأهداف، وتحديد العملاء المستفيدين، ورغباتهم المتعددة والمتباينة عند التعامل مع المؤسسة.

- **توافر المنظومة الملائمة:** ويقصد بذلك أن تكون المنظومة في ظل التخطيط الإستراتيجي ملائمة لتحقيق أهداف وبرامج التخطيط، والاعتماد علي المعلومات مع تبادلها بين الأقسام طبقاً للحالات التي يتم خدمتها داخل كل قسم وفي أكثر من قسم واحد، فضلاً عن توافر نظم عادلة وموضوعية للتحفيز، والتعليم والتدريب المستمر، وتطبيق منهج العميل الداخلي بين الإدارات

والأقسام المحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وانعكاس ذلك علي طريقة إدارة العمليات.

– **التركيز علي العمليات:** ويعني ذلك الاهتمام بأنشطة العمل، وليس نتائج العمل، حيث يهتم العميل في مؤسسات الخدمات بالجودة الوظيفية، أو بطريقة أداء الأعمال، أو تقديم الخدمات، خاصة عندما يكون من الصعوبة بمكان الحكم علي الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، والتحسين المستمر الذي يؤدي في النهاية إلي تحقيق الجودة للمخرجات ذاتها، ثم اعتبار ما يتحقق من جودة و تميز مقياساً مرجعياً عند مقارنة الأداء الذي يتحقق بعد ذلك، ومعرفة مدي ما تحقق من تحسين أو تجويد للخدمات، والتعرف علي درجة رضاء العملاء الداخليين عن النظام وعدالته، ومدي تلبيته لحاجاتهم.

– **تحقيق رضا العملاء:** حيث تتعامل المؤسسات التعليمية عادة مع أعداد كبيرة من العملاء، وتسعي إلي تحقيق رغباتهم، وطموحاتهم، وتوقعاتهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم، وفي حالة تحقيق ذلك يكون بمثابة تحقيق للهدف النهائي لمنهج إدارة الجودة والتميز.

مما سبق يتضح أن الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء Customer-driven quality .

– **إدارة عملية التميز:** ويقصد بها تصميم العمليات وإدارة جودتها، وتتضمن الجوانب التالية:

- تشمل إدارة الجودة عمليات تصميم المنتج، وإدارة الموارد، والرقابة وتقييم الأداء.
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلي تلبية حاجات ورغبات العميل، وتحقيق الرضا لديه.
- التأكيد علي وجوب منع الأخطاء في العمليات، من خلال تبني رقابة فعالة علي الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.
- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

والجدول التالي يوضح المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكولم بالدريج:

جدول يوضح المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج مالكوم بالدريج:

المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها		المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها	
القيادة	١٢٠	قيادة تنظيمية	٧٠
		علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة	٥٠
إدارة العمليات	٨٥	نظم العمل	٣٥
		العمليات	٥٠
إدارة وتطوير الموارد البشرية	٨٥	مشاركة قوي العمل	٤٥
		بيئة العمل	٣٥
التخطيط الإستراتيجي	٨٥	تطوير الإستراتيجية	٤٠
		نشر الإستراتيجية	٤٥
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٩٠	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	٤٥
		إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات	٤٥
التركيز علي العملاء	٨٥	مشاركة العملاء	٤٠
		الاستماع إلي العملاء	٤٥
النتائج المستهدف	٤٥٠	نتائج تعلم الطلبة	١٠٠
		نتائج التركيز علي العملاء	٧٠
		نتائج الأداء المالي والسوق	٧٠
		نتائج التركيز علي القوي العاملة	٧٠
		نتائج الكفاءة الكلية للمؤسسة	٧٠
		نتائج القيادة	٧٠
المجموع الكلي		١٠٠	

ويتضح من الجدول السابق أن المعايير تعتمد علي تأكيد قيم ومفاهيم رئيسية مثل : مفهوم الزبون، والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الأداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة وتصميم الجودة ورؤية إستراتيجية طويلة المدي والأداء بالحقائق ومفهوم المواطنة ومفهوم المشاركة، والتوجه نحو النتائج.

٢- النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يشكل النموذج الأوروبى لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهنى للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لإدارتها، ويقوم النموذج علي قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية بالاعتماد علي فلسفة الجودة والتميز، ومن أجل توجيه المؤسسات لتحسين أدائها.

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلي مرتبة "إدارة الجودة والتميز عندما تلتزم بأفكار وأنماط الإدارة القائمة علي الأسس التالية:

- التركيز علي النتائج المستهدفة Result Orientation: حيث إن إدارة الجودة والتميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة ومنهم الأفراد العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، وهذا هو في الأساس معيار الحكم علي تميز الإدارة من عدمه.

- التركيز علي العملاء Customer Focus: حيث يعد العميل في النهاية الحكم الأخير علي تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات، ومنافع، وشروط الحصول عليها بالمقارنة، بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخري، ويجب علي إدارة الجودة والتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء، والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة، ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز علي خدمة العملاء.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: وتعتبر من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.
- إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات Management by Processes and Facts: حيث تكون المؤسسة أعلي كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلي الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة People Development and Involvement: حيث يتحقق التميز من خلال تعظيم مساهمات الأفراد العاملين بالمؤسسة، حتي تنطلق طاقاتهم الإبداعية، وقدراتهم الفكرية، وخبراتهم، ومعارفهم، فيما يعود علي المؤسسة بأفضل النتائج، وبالتالي ينتج التميز إذا خلقت في المؤسسة بيئة مشجعة علي المشاركة، وتنمية القيم، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد، والتعاون القائم علي الثقة، وتكامل الأهداف.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: يعد التعلم شرط مهم لتحقق إدارة الجودة والتميز، حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتقاء إلي مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوفر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة، وتحصل منهم علي منافع، ويقدمون لها الخدمات، كما أن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم علي مبدأ تبادل المصالح ،وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة، ويقوم الإطار الفكري لهذا النموذج علي مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يجب علي إدارة المؤسسة التعليمية تفهمها، ففي حالة عدم فهم أو قبول هذه المفاهيم فان التكيف مع النموذج سيكون صعباً، ويمكن حصرها فيما يلي:

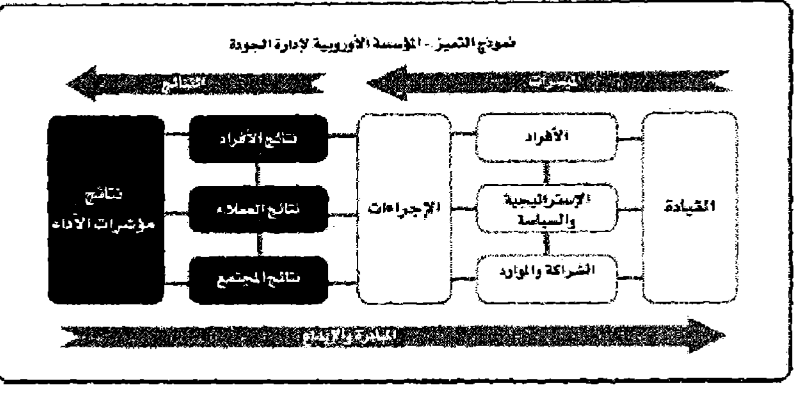
- التوجه بالنتائج: حيث يعني التميز تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصالح ذوي العلاقات بالمؤسسة (عملاء داخليين وخارجيين، والموردين، وأصحاب رأس المال، والمجتمع ككل).
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: فالتميز هو قيادة طموحة، ولها رؤية واضحة وثاقبة، بالإضافة إلي ضرورة ثبات الأهداف.
- العملاء الخارجيين: حيث يتوجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء الخارجيين، والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة، فالتميز هو إعطاء المزيد من الاهتمام بالعميل حيث يعد الحكم الأخير علي تميز أداء المؤسسة حسب ما يحصل عليه مقارنة مع توقعاته.
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد علي الحقائق: فالتميز يتحقق وفق إدارة المؤسسة لأنظمة مترابطة ومتكاملة تجري إدارتها وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- التعلم المستمر والتحسين: حيث يعتبران من الشروط المهمة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها، ونتائج التعلم، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات، وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها، والارتقاء إلي مستويات عالية باستمرار من الكفاءة والفعالية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: من أجل تحقيق التميز في الأداء يجب علي المؤسسة احترام قواعد ونظم المجتمع، وهذا شرط أساسي من شروط النجاح علي المدي الطويل.

بالإضافة لذلك، فإن النموذج الأوروبي يتناول إدارة الجودة والتميز كنظام متكامل يتكون من مدخلات يوجهها ويسيطر عليها، وتسيرها قيادة إدارية فعالة، للوصول إلي مخرجات محددة، حيث يعتمد علي قاعدة منطقية بسيطة، وهي أن العمليات تمثل الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات باستثمار المواهب والطاقات الموجودة لدي الأفراد العاملين، وذلك لتحقيق النتائج المرجوة والتي تتمثل في: إرضاء العميل، وإدارة الموارد البشرية، والتأثير في المجتمع، ويتم إعداد كل هذه المهام من خلال القيادة التي تتبني سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والعمليات التي تهدف بطبيعة الحال إلي التميز في الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة في العمل، كما أن تطوير وتحسين العمليات في حد ذاتها يتوقف علي درجة مشاركة و فعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

أما بالنسبة لمعايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، فإنه يقوم علي مجموعة من المعايير المصنفة ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، النتائج التي تحققها في إطار الإمكانيات المتاحة، هذه الأخيرة تتحسن من خلال استغلال التغذية العكسية المترتبة علي النتائج المحققة، يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي علي أن النتائج التي تحققها المؤسسة علي اختلاف المنتفعين منها من العاملين، والعملاء، والمجتمع ككل، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات، والسياسات، وتوجه العاملين، وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل علي تكوين واستثمار العلاقات

مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلي تحقيق نتائج الأداء المتميز للمؤسسة.



شكل يوضح معايير النموذج الأوروبي للجودة

ويرتب النموذج معايير إدارة الجودة والتميز في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات Enablers أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج، وهي: الموارد، والوسائل، والآليات، التي تتحقق من خلالها "النتائج، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها، ويمكن عرض معايير النموذج الأوروبي في مجموعتين هما:

- **العناصر المساعدة (الممكنات)**: وتشتمل علي ما يلي:

- القيادة: ويشير عنصر القيادة إلي أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها، من خلال تشجيع العاملين، وتقدير انجازاتهم، كما توضح كيفية قيام القيادات المدرسية بتحديد القيم لاستمرار نجاح المدرسة، وتطبيق ذلك بالأساليب الملائمة، وكيفية انخراط القيادات المدرسية بصفة شخصية، وتفاعلهم مع مدرستهم، للتأكد من أن النظام الإداري في المؤسسة ناجح، ويتم تطبيقه وتطويره، وتجدر الإشارة هنا إلي أن دور القيادة لا يقتصر علي المدير فقط، بل يتطرق لجميع أعضاء الإدارة والأفراد العاملين.

- الموارد البشرية: فالتميز هو زيادة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم، وتدريبهم لرفع كفاءتهم وأدائهم في العمل، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بإدارة وتطوير الموارد البشرية، وتحسين وتنمية معارفهم ومهاراتهم كأفراد أو كفرق عمل، وكيف يتم تخطيط الأنشطة اللازمة لذلك بطريقة تدعم وتعزز فلسفة المؤسسة وإستراتيجياتها.
- السياسة والإستراتيجية: وتعبر الإستراتيجية عن الرؤية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه، وأسلوب المؤسسة في الوصول إلي ذلك، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة، وكذا الخطط والأهداف والعمليات، وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة كمياً وفقاً لإطار زمني واضح.
- علاقات الشراكة و الموارد: فالتميز عبارة عن إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة، والمحافظة علي هذه الشراكات، وتوضح كيفية تخطيط المؤسسة لعمليات الشراكة، وعمل شراكات مع المؤسسات الأخري، وطرق إداراتها للشراكة الخارجية، وكذا مواردها الداخلية بغرض دعم إستراتيجياتها، وتفعيل دور العمليات التي تقوم بها.
- العمليات: حيث يقصد بالتميز إدارة المؤسسة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها، بغرض دعم السياسات والإستراتيجيات، وكذلك تحقيق مستوي عالي من الرضا التام، وتعظيم القيمة التي يحصل عليها العملاء وأصحاب المصالح منها.

- **النتائج**: وتوضح ما تم تحقيقه من بإتباع الأساليب السابقة مقاساً بطريقة كمية واضحة، وتتصف هذه النتائج التي تستهدفها إدارة الجودة والتميز بأنها تعتبر أساساً للتخطيط والتوجيه، وتحديد وتجميع الموارد، وتشمل كافة أصحاب المصالح، وتحقق أهداف مخططة، وتحاول أن تتفوق عليها، وتعكس

اتجاهات ايجابية تسير في تصاعد مستمر، وتعتبر أساس متابعة وتقييم انجازات المؤسسة، وتشتمل هذه النتائج علي ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالأفراد: ويعبر هذا المعيار عن مدي تحقيق النتائج التي ترضي العاملين والموردين.، وأصحاب المصالح.
- النتائج المتعلقة بالعملاء: فالتميز هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين عن المؤسسة، والمنتج التعليمي.
- النتائج المتعلقة بالمجتمع: فالتميز هو تفهم المؤسسة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته، وتشير إلي ما تم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع علي المستوي المحلي والدولي.
- نتائج الأداء الرئيسية: تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج.

ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج:

المجموعات		عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
أ- الممكنات:	١	القيادة		%١٠
	٢	الموارد البشرية		%٩
	٣	السياسات والإستراتيجية		%٨
	٤	علاقات الشراكة والموارد		%٩
	٥	العمليات		%١٤
		المجموع	%٥٠	
ب- النتائج:	٦	النتائج المتعلقة بالأفراد		%٩
	٧	النتائج المتعلقة بالمستفيدين		%٢٠
	٨	النتائج المتعلقة بالمجتمع		%٦
	٩	نتائج الأداء الرئيسية		%١٥
		المجموع	%٥٠	

جدول يوضح توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

مما سبق يتضح أن النموذج الأوروبي للتميز يركز علي عدة عناصر هي: القيادة الإدارية للمؤسسة التعليمية، وإدارة الأفراد، وإستراتيجية المؤسسة، وعمليات ونظم الجودة، وإدارة الأفراد والموارد البشرية، ورضا العميل، ورضا الأفراد، والتأثير في المجتمع، ونتائج العمل، وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات، وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع التنفيذ، وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج].

ويتميز النموذج الأوروبى لإدارة التميز بأن هناك كثير من المناهج تحقق امتياز قابل للمحافظة على كل مظاهر الأداء، وهو مبنى على افتراض النتائج الممتازة بالنسبة للأداء، والعميل، والأفراد العاملين، والمجتمع، من خلال السياسة والإستراتيجية التى تحددت عن طريق دعم عمليات المشاركة والتعاون بين عناصر المؤسسة.

٣- النموذج الدائري لإدارة التميز المؤسسى:

ظهر هذا النموذج في المجال الصناعي، وحقق نجاحاً لدي المؤسسات التي طبقته، وتدور الفكرة الرئيسية للنموذج حول أن العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، ويقوم هذا النموذج علي عدة أسس ومنها:

- إن هدف إدارة الجودة والتميز هو خلق الرضا لدي العميل
- ضرورة أن يتوافر لدي القيادة الإدارية القناعة بجدوي وفائدة إدارة الجودة الشاملة، والحماسة والجدية والالتزام، والدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة

- ضرورة أن يشمل تصميم الجودة علي : حاجات ورغبات العملاء، وتصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي علي مجلس استشاري للجودة ، ومجلس تنفيذي للجودة، ومنسق عام للجودة ، وفرق من أجل التدريب والإشراف.
- ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات
- ضرورة تشكيل فرق للعمل علي تحسين الجودة
- ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال : متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار، ودراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الاعتبار عند إجراء التحسينات.

ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية تهدف إلي إشباع حاجات العميل وتتمثل في:

- **التخطيط الإستراتيجي**: وهنا يكون المطلوب إحداث تغيير علي قدر التطوير المطلوب بمعني الحاجة إلي تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمؤسسة، وكذلك لأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وذلك عبر توحيد كافة أنشطة المؤسسة، وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية، ويمكن تناول هذا العنصر من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ماذا ينفذ؟: ويهدف إلي إحداث تغيير جوهري في الفلسفة والأداء التنظيمي.
- من ينفذ؟: ويتم من خلال جماعات العمل، ولجان عمل رئيسية علي كافة المستويات.
- كيف يتم تنفيذه؟: ويتحقق من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق.

- **الممارسات الإدارية اليومية:** ويقصد بها مجموعة الأساليب الإدارية التي تعمل علي تفعيل أداء وحدة النشاط، ويتم ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات موضحة في النموذج، ويمكن تناول هذا العنصر من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

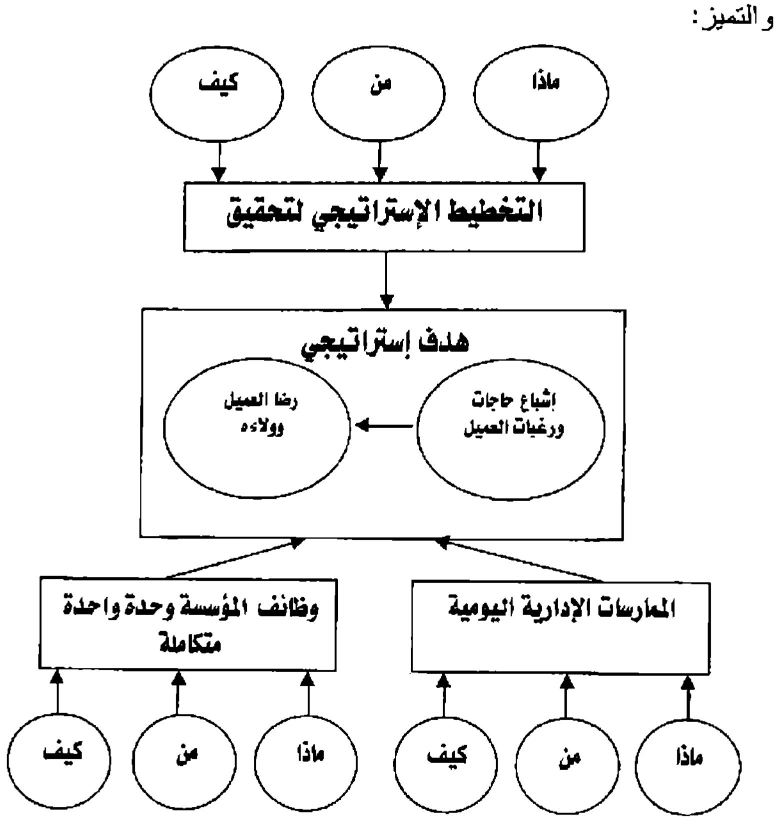
  - ماذا ينفذ؟: ويتمثل في تعظيم الأداء من خلال التطوير والتحسين المستمر، وتحديد السبل لتطوير العمليات اليومية.
  - من ينفذ؟: جميع الأفراد العاملين وأصحاب المصالح والمعنيين.
  - كيف يتم تنفيذه؟: ويتم من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة باستخدام بعض الفنيات الإحصائية.

- **وظائف المؤسسة:** ويمكن تناول هذا العنصر من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

  - ماذا ينفذ؟: ويتمثل في تطبيق جميع الإدارات والوحدات الإدارية لمفاهيم الجودة والتميز.
  - من ينفذ؟:ويتم من خلال جميع الأفراد العاملين والعملاء والموردين.
  - كيف يتم تنفيذه؟: ويتم من خلال الاتصالات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والمراجعة.

- **الإدارة التكاملية لوظائف المؤسسة:** حيث تهدف هذه الإدارة إلي تحقيق التكامل الأفقي لكافة أنشطة ووظائف المؤسسة، وذلك عبر النظر في أجزاء المؤسسة علي أنها كل متكامل، والإجابة عن التساؤلات الثلاثة التالية تمثل العناصر الفرعية لها: ماذا يتم القيام به؟، ومن يتولي ذلك؟، وكيف يتم ذلك؟.

والشكل التالي يوضح عناصر النموذج الدائري لإدارة الجودة والتميز:



شكل يوضح عناصر النموذج الدائري لإدارة الجودة والتميز

مما سبق يتضح أن هذه النموذج يتمحور حول ثلاثة عناصر رئيسية هي: إستراتيجية المؤسسة التعليمية، ووظائف المؤسسة التعليمية، والممارسات الإدارية اليومية بها، وهذه العناصر مجتمعة تعمل علي تفعيل الأداء، وإحداث التغيير المطلوب، وتحقيق الانسجام والتكامل بين الوظائف الأساسية للمؤسسة التعليمية.

٤- نموذج والترشيوارت Walter Shewart لإدارة التميز المؤسسي:

استند **شيوارت** فى تناوله لإدارة التميز على استخدام كل من التفكير الاستقرائي والاستدلالى والإحصاء فى عملية التحليل والضبط، ولذا يعده

العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، فقد قام بعمل خرائط لمراقبة الجودة، بحيث تعتمد على الرقابة الإحصائية، وتتخطى مجرد الفحص النهائي للمخرجات مستفيداً من مفهوم التغذية الراجعة، كما ينسب إليه الفضل في وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث هي المواصفة والإنتاج والمراقبة وهي تهدف إلى جودة المنتج، وتلبية حاجات العميل، وعرفت بإسم دورة **شيوارت**.

ويؤكد **شيوارت** أنه يوجد عاملين هامين لتحقيق الجودة هما التفكير بطريقة موضوعية، وتعلم كيفية التفكير كنتيجة لهذه الموضوعية، وقد وضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية فى التطوير حيث يستند على ما يلي:

- **الخطة**: حيث يتم تحديد العملية التى سيتم تطويرها وتحسينها، توضيح الواقع، وتحديد الإجراءات والخطوات التى يجب اتخاذها لاحتواء بعض المشكلات التى قد تعترض عملية تحسين الأداء، وقياس رضا كل من الطالب والمعلم، والمستفيدين من الخدمة التعليمية التى تقدمها المؤسسة، ويلى ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة.
- **العمل**: وفيه يتم تجريب التطوير والخطة المقترحة على نطاق محدد فى بيئة يمكن التحكم فيها ومراقبتها.
- **المراجعة**: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كانت الخطة المقترحة مقبولة من قبل الطالب، والمعلم، وإدارة المؤسسة، والأفراد العاملين.
- **التنفيذ**: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعمليات من خلال ربط بعض العمليات الأخرى.

٥ - نموذج ديمنج Deming لإدارة التميز المؤسسى:

يعد **ديمنج** رائد حركة إدارة الجودة والتميز فى الفكر الإدارى الحديث، فقد قدم عديد من الأفكار الثورية فى مجال الجودة، وقد طور **ديمنج** دورة **شيوارت** لكى تعبر بدقة عن عملية التحسين المستمر للجودة، وعرفت

دائرته باسم رد فعل حلقة **ديمنج** بهدف تحسين الجودة، وتقليل التكلفة وارتفاع الإنتاج، مما يؤدى إلى وجود كثير من الوظائف، وبالتالى يسهم ذلك فى إشباع حاجات العملاء، وتحسين العملية فى هذا النظام.

وقد قدم **ديمنج** مدخلين للتحسين المستمر للعملية الإنتاجية، أولهما: القضاء على كل الأسباب الشائعة للمشكلات المرتبطة بالجودة، وتلك المتوارثة فى النمط الإنتاجى خاصة التصميم غير الجيد للمنتجات والعمليات والتدريب غير الكافى، وظروف العمل السيئة، وثانيهما : منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة، والتى يمكن عزلها نسبياً، ونسبها إلى شخص معين داخل المؤسسة.

وقد حدد **ديمنج** أربعة عشرة نقطة تشمل جوانب التقدم نحو الجودة الشاملة ترتبط فى علاقاتها المختلفة بالإدارة العليا، وتتضمن أموراً يجب إتباعها، وأخرى يجب الإقلاع عنها، وتشمل هذه النقاط: تبني فلسفة جديدة، إيجاد التناسق بين الأهداف، تقليل الحاجة للتفتيش، إنجاز العمل بطريقة إبداعية، تحسين الإنتاجية، التحسين المستمر، القيادة فى التعليم، التخلص من الخوف، التخلص من المعوقات، ابتكار ثقافة الجودة، تحسين العمليات، مساعدة الطلاب على النجاح، الالتزام.

وتقوم فلسفة نموذج ديمنج علي وضع مفهوم الجودة والتميز في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية -في الوقت نفسه- خلف كل أفكاره، أنه عندما تصبح القوي العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان العمل علي أحسن وجه، ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية، ووضع تعريفاً لإدارة الجودة هو "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة، وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من العميل، وينطبق ذلك المبدأ علي عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت.

ويعد ديمنج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، عندما أكد علي استعمال بعض الفنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في الناتج وأسماها آنذاك الرقابة الإحصائية علي الجودة، ومن خلال هذه الفنيات فقط لا يستطيع

الإداريون أن يكتشفوا المشكلات، ويزيلوا أسبابها في عملية مستمرة متدفقة أثناء الإنتاج وليس بعده، وافترض ديمنج أنه للوصول إلي مرحلة متقدمة ومحققة للتنافس يجب من تحول وتغيير جذري من قمة الهرم التنظيمي إلي قاعدته نحو مفهوم الجودة والتميز، لأنه بالجودة فقط، والتركيز الرئيسي عليها تتحقق الإنتاجية كهدف أساسي، بالإضافة إلي تفعيل المشاركة في صنع القرار.

وتؤكد فلسفة **ديمنج** على ما يلي:

- تكاملية المؤسسة وسعيها الدائم لتحقيق حاجات العملاء وإشباعها.
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعى لتغيير ثقافة المؤسسة.
- تحسين دافعية العاملين نحو العمل وتدعيم قدراتهم على استخدام الأساليب الاحصائية.
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر.
- إمكانية تحسين الجودة فى تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار.
- وجود تنظيم واضح يحدد المسئوليات، وكيفية تنظيم العمل.
- وجود برامج تدريبيه لتحسين مهارات الأفراد.
- الاعتماد على التخطيط المستقبلى للمؤسسة، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل.

وتعتبر عجلة ديمنج من أهم الموجهات التي قامت عليها فلسفة ديمنج لتبني نظام التميز المؤسسى في أي مؤسسة ويطلق عليها أيضاً (دورة التعليم والتحسين)، وهي ترتكز علي النشاطات الأربعة التالية:

- خطط Plan: وفي هذا النشاط يتم التركيز علي التخطيط للتحسين عن خلال حاجة العملاء والتخطيط المستمر لمؤشرات الأداء، حيث إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة، وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها، و ذلك باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل: مخطط السبب، والتأثير، والعصف.

- افعل Do: ويهدف هذا النشاط إلي اختبار التحسن الذي حدث مع تدريب الأفراد المشاركين في عملية التحسين قبل الاعتماد النهائي، كما يشير إلي عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.
- افحص Check: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين (التخطيط والتنفيذ) ومعرفة نقاط القوة والضعف، ومدي الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.
- نفذ Act: وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين، وفي جميع الظروف إن مسألة التعلم، واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع في نفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.

ويستند نموذج ديمنج علي مجموعة من المبادئ اللازمة للتميز والتي تشجع في ظاهرها علي العمل بفلسفة إدارة التميز المؤسسي ونعرضها في النقاط التالية:

- تبني فلسفة التميز والتحسين المستمر: ويعني العمل الدائم والمتواصل علي تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالأجهزة، والمواد، والأفراد، وأساليب الإنتاج، والتنظيم، وذلك بغرض الوصول إلي الإتقان الكامل كغاية تحفيزية، كما يعتبر التعليم بيئة تنافسية تسعي النظم التعليمية إلي الدخول في حلقة التنافس العالمي، وتستعد لذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد العاملين، وتنمية قدراتهم علي الاستجابة للتوجه نحو الجودة، ويتطلب ذلك تغيير فكر الإدارة.
- إيجاد التناسق بين الأهداف: حيث إن الاستقرار الهادف إلي تطوير الإنتاج والخدمات يتطلب الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل من خلال الإبداع، والبحث، والتعليم، والتطوير المستمر، وتحسين الخدمة، وصيانة الأجهزة باستمرار.

- العمل الجماعي: أي المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية لإجراء التحسينات، وإحداث التغييرات الإيجابية من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة، إذ أن العمل الجماعي يقوم علي فكرة أن التميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السلبي بين الأفراد العاملين، ولابد من تشجيع التعاون، والتشاور، والمشاركة الفعالة.
- التركيز علي رضا العميل: حيث يعد رضا العميل الركيزة الأساسية والقاعدة الرئيسية التي يجب أن ينطلق منها طموح المؤسسة نحو التميز، ولا يقتصر التركيز علي العميل الخارجي لتحفيزه علي تقبل مخرجات المؤسسة فقط، بل يشتمل التركيز كذلك علي العميل الداخلي (الأفراد العاملين) باعتباره من أهم موارد المؤسسة علي الإطلاق.
- التركيز علي العمليات والنتائج: فالنتائج السلبية ما هي إلا ثمرة ومؤشر لعدم جودة العمليات في حد ذاتها، وعلي ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: و ذلك باستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتج والخدمات أثناء العملية الإنتاجية، بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.
- اتخاذ القرارات بناءاً علي الوقائع: أي لابد من توفر نظام معلومات فعال وكفؤ يوفر البيانات الدقيقة لمختلف العمليات، فالتقييم مثلاً وما ينجم عنه من قرارات، يجب أن يكون مبني علي حقائق، وليس مجرد تكهنات فردية، وافتراضات أو توقعات مبنية علي الآراء الشخصية.
- التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتي يتم الاستمرار علي نفس المستوي إذا كانت المعلومات إيجابية، أو إحداث التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة.
- بناء ثقافة الجودة ودعم الممارسات الحديثة ويتطلب ذلك اعتبار القيادة منهجًا وتطبيقًا للإدارة، وذلك من خلال إعداد جميع العاملين بالمؤسسة للعمل علي تحقيق الإنتاجية بأكبر قدر ممكن، وبأقل جهد ووقت ممكنين.

وقد أشار ديمنج إلي أن هناك سبعة عوامل لهـا تأثيرها السلبي علي مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة القاتلة:

- تقليل الحاجة للتفتيش: حيث يستند تقليل العملية التفتيشية علي قاعدة كبيرة من خلال تبني الحد الأدني للتكاليف الكلية في التعليم بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس ويتطلب ذلك القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش لكن من خلال التطوير في العملية، والقناعة بأن عملية التفتيش تكون في الأغلب مكلفة وغير فعالة.
- وقف إسناد الأعمال علي أساس التكلفة فقط، فالتكلفة ليست لها معني دون توافر معيار الجودة والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة والعمل علي تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط.
- التخلص من الخوف لدي العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة وتشجيع الاتصالات من أعلي إلي أسفل وبالعكس داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار واختفاء الخوف مع تطور الإدارة.
- معالجة المعيقات التنظيمية بين الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم.
- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام لأنها لا تؤدي إلي انجاز العمل بصورة جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلي الاحتراق وإنهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجيًا.
- استبعاد الحصص العددية لأنه يعتبر عائقًا لجودة المؤسسة الإنتاجية والخدمية، بمعني إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصًا عديدة علي العاملين في المؤسسة وبدلاً من ذلك العمل علي إيجاد نظام إشراف مشجع واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة .

- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة وذلك من خلال تشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة واستعمال طرق زيادة مشاركة العمال وزيادة الاتصال.

أما بالنسبة لمعايير نموذج ديمنج، فإنها تتضمن ما يلي:

- السياسات Policies والأهداف Aims: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدي وجود أهداف طويلة وقصيرة المدي، وقضايا القيادة، لذا يجب وجود سياسات تحدد هذه الأهداف، والإجراءات اللازمة لتنفيذها، ويؤكد هذا المعيار علي أهمية جعل الجودة والتميز نقطة الارتكاز لأية سياسة، وذلك من خلال الالتزام القوي بمنظور طول المدي يحدد الرسالة العامة للمؤسسة التعليمية، ويوضح رؤيتها المستقبلية.
- التنظيم والتنمية Organization & Development: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة، وأسس توزيع السلطة، مدي استخدام فرق العمل Teams، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة،وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية، لذا لابد من وجود تنظيم واضح يحدد المسئوليات، وينظم العمل، ويؤكد هذا المعيار علي مسئولية الإدارة –وخاصة الإدارة العليا عن الجودة، وإزالة العوائق التنظيمية بين الإدارة والعاملين، وتقديم الحوافز لرفع الروح المعنوية.
- المعلومات: ويتناول هذا المعيار مدي استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها، ومن ثم يجب العمل علي توفير قاعدة معلومات وبيانات داخل المؤسسة، ويؤكد هذا المعيار علي أهمية المعرفة المتعمقة بالجودة، وضرورة معرفة الإدارة العليا بالخلفية الأدبية للجودة، ومعرفة جميع العاملين بمسئولياتهم وأدوارهم في تحقيق الجودة والتميز، وذلك في إطار قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات عن النظام والأنظمة المؤثرة فيه.

- التحليل Analysis: ويشير هذا المعيار إلي أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدي الاعتماد علي التقنية والمعلومات في هذا المجال، ويتطلب ذلك ضرورة فعالية التحليل للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وسبل تطويرها، كما يؤكد علي أهمية معرفة الإدارة والعاملين لعلم الإحصاء ونظرية العينات وطرق الإحصاء والتحليل الكمية والنوعية.
- التخطيط للمستقبل Planning for the future: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعي الخطط لتحقيقها، ومدي الالتزام بتنفيذ تلك الخطط، كما يؤكد علي أهمية بناء سياسة طويلة المدي تقوم علي احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، ويتطلب ذلك عمل دراسات استشرافية لاحتياجات الأسواق المستقبلية دعماً للقدرة التنافسية للمؤسسة.
- التعليم والتدريب المستمر: ويتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة والتميز، وذلك من خلال تقديم المؤسسة التعليمية لبعض البرامج التدريبية التي تحثهم علي الإبداع، وتساعدهم علي امتلاك المهارات المحددة اللازمة، والتدريب علي العمل الجماعي.
- توكيد الجودة Quality assurance: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، وأنشطة المؤسسة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics ، ومعايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها، كما يؤكد علي إجراءات تطوير المنتج، ورضا العميل، وتصميم العمليات وتحليلها، وقدرة العمليات، والقياس والاختبار والتفتيش، ونظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي.

- تأثيرات الجودة Quality effects: ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج علي أعمال المؤسسة.
- التنميطStandardization: يتناول هذا المعيار بعض المعايير Standardsالمستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها، وتعتبر هذه المعايير حاكمة للعمل في مستوياته المختلفة، وتكون نابعة من العميل، ومفهومة للعاملين، وتراجع بصورة دورية لضمان الجودة العالية.
- الرقابة Control: ويعرض هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، ويؤكد أن استخدام نظام رقابة الجودة المعتمد علي معرفة الأساليب الإحصائية البسيطة يسهل التشخيص الدقيق للأسباب الجوهرية للمشكلات، ومن ثم حلها.
- تقويم النتائج وتحليلها: ويؤكد هذا المعيار علي مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش، وذلك لمنع الخلل قبل وقوعه، وهذا يعني أن التحسين في الجودة والتميز يتم من خلال التحسينات المستمرة في العمليات، وهو بذلك يؤكد علي أهمية آلية ضمان الجودة لزيادة المقدرة المتاحة للنظام، وتحسين إنتاجيته وفعاليته.

٦- نموذج كاروايشيكاوا **Kaoru Ishikawa** لإدارة التميز المؤسسي:

سعى **ايشيكاوا** إلى التوفيق بين فلسفة **ديمنج** الأمريكية والفكر الياباني للجودة، بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق فى البيئة اليابانية، ويعد **ايشيكاوا** أول من أدخل مفهوم **كايزن Kaizan** كمدخل للتحسين المستمر فى جميع الجوانب داخل المؤسسة، حيث تعد مسئولية الإدارة وكل فرد داخلها، وتستند آرائه على أسس من الفكر الإدارى، وتنظيم العمل، وحل المشكلات، وأسلوب اتخاذ القرارات •

وقد حاول ايشيكاوا تطوير خطة إستراتيجية لتحقيق التميز، حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح ما بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وكيفية حلها، بهدف تحسين مستوى الأداء، ولذا فإن فلسفته تقدم منظوراً شمولياً للمؤسسة ككل، كما أنها تهتم بقنوات الاتصال والمشاركة فيما بين المستويات الإدارية المختلفة بغية تحقيق الجودة في العمل.

وقد أكدت آراء ايشيكاوا على أهمية تدريب الأفراد العاملين على أساليب حل المشكلات، ودعم الإدارة العليا لقضية الجودة، والأفراد العاملين، والاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة تنفيذها، واستمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة، وإتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل أداء الأفراد العاملين، وزيادة دافعيتهم، وتوفير الوقت اللازم للمشاركة في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التحسين المستمر.

٧- نموذج ارماند فيجنبوم Armand Feigenbaum لإدارة التميز المؤسسي:

ويعتبر أول من قدم فكرة ضبط الجودة الشاملة كنوع من أنواع الرقابة التي يمكن استخدامها في التوفيق بين متطلبات العملاء المستفيدين نحو مزيد من الجودة، وترتكز فلسفة فيجنبوم على عشرة نقاط يمكن اعتبارها مرتكزات لتحسين مستوى الجودة، وتشمل ما يلي:

- التميز عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسات التعليمية.
- تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة استخداماً أمثل لتحقيق مستوى عالي من الجودة.
- ضرورة توافر دافعية قوية نحو العمل.
- التميز هو أسلوب للإدارة داخل المؤسسات التعليمية.
- تتسم العلاقة بين الجودة والابتكارية بالاعتمادية والتبادل.

- ضـــــرورة أن تصبـــــح الجـــــودة عمليـــــة أخلاقية.
- إتباع وتدعيم عملية التحسين المستمر داخـــــل المؤسسة.
- الجودة تعنى فعالية الأداء وجودتـــــه، وقلـــــه التكاليف.
- إتباع نظام شامل لتحقيق الجودة، والاستفادة من النظام الكلى.

ويشير **فيجنبوم** إلى أن تحقيق التميز يعتبر نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف والجماعات داخل المؤسسة التعليمية، والتى تتولى تحقيق الجودة، والحفاظ عليها، وتحسينها، بالشكل الذى يمكن من تقديم خدمـــة تعليمية أفضل بجانب تحقيق مستوى عالى من الرضا لدى العاملين.

ومن هنا فإن نموذج **فيجنبوم** استند على ثلاث ركـــائز رئيســـية هـــى بناء نموذج للنظام، والاهتمام بوضع القياسات المناسبة، واعتبار المشاركة أداة للتطوير والتحسين، ومن ثم فإن الجودة الشاملة تعد بمثابة عملية مستمرة تبـــدأ بتحديد احتياجات العملاء، ورغباتهم، وتحديد جودة التخطيط، وتنتهـــى بإشـــباع هذه الحاجات، وتحقيق مستوى عالى من الرضا.

٨- نموذج جوزيف جوران Joseph Juran لإدارة التميز المؤسسى:

يؤكد **جوران** أن إدارة التميز تعنى الملائمة للاستخدام، فرسالة الجودة تتضمن وضع البرامج، وتقديم الخدمات التى تشبع حاجـــات العمـــلاء، حيـــث تستند فلسفة الجودة على مدى اعتماد المؤسسة التعليمية على إنتاجيـــة الفـــرد، ويتضمن مفهوم جوران للجودة بعض الأبعاد الإدارية مثل التخطيط والتنظـــيم، والرقابة أو ما يعرف بثلاثية الجودة الشاملة، وقد انصب تركيز جوران علـــى مسئولية الإدارة عن تحقيق الجودة، والحاجة إلى وضـــع الأهـــداف وتحقيقهـــا داخل المؤسسات.

وقد حدد جوران بعض الخطوات اللازمة لتحقيق التميز وهـــى خلـــق وإنشاء فرص الوعى المعرفى لعملية التحســـين، ووضـــع الأهـــداف التابعـــة للتحسين، والإعداد والتنظيم للوصول إلى هذه الأهداف، وعمليتـــى التـــدريب

والتعلم، وتطبيق وتنفيذ البرامج لحل المشكلات، والتقارير التقويمية، وإعطاء حق الامتيازات، ومخرجات عملية الاتصال، والاحتفاظ بسجلات الجودة، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر بصفة دورية داخل المؤسسة التعليمية.

وركز جوران على ثلاث عمليات أساسية خاصة بالتميز، **أولها :** مراقبة الجودة: وترتبط بتقويم الأداء الفعلى، ومقارنة الأداء الفعلى بالأهداف المرتبطة بالجودة، ودراسة أسباب الانحرافات بين الأداء والأهداف المتوقعة، **وثانيها :** تخطيط الجودة: ويتضمن تحديد العملاء الداخليين والخارجيين، وتحديد الحاجات الحالية والمتوقعة، وتطوير خدمات تعليمية تلبى حاجات الأفراد، ووضع برامج للجودة يمكن من خلالها مقابلة عملية الجودة، **وثالثها :** تحسين الجودة: ويشمل توفير بنية تنظيمية مناسبة لعمليات تحسين الجودة، وتحديد المجالات التى تحتاج إلى تحسينات ومشروعات للتحسين، وبناء فرق عمل لتنفيذها، وتحديد مسئولية كل فريق وأهدافه، وتوفير التدريب والتعليم اللازم للفريق، وإقامة نظم للمراقبة.

٩ – نموذج فيليب كروسبى Philip Crosby لإدارة التميز المؤسسى:

يستند نموذج كروسبى للتميز على مفهومين أساسيين هما مسلمات الجودة، والعناصر الأساسية للتحسين، وهو بذلك يختلف عن العلماء السابقين فى تركيزه على المخرجات، حيث يرى أن الجودة تعنى المطابقة للمتطلبات، وتعد عملية تحديد مثل هذه المتطلبات من المهام الرئيسية للإدارة، وتتضمن ما يلى:

- ضرورة النظر للجودة على أنها تعنى المطابقة للمواصفات.
- يعتبر منع حدوث الأخطاء الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- يعد المنتج التعليمى هو معيار الأداء، الذى يتم على أساسه تحديد مدى مطابقة المواصفات.
- يمثل مقدار التكلفة مقياس الجودة، الذى يتم على ضوئه تحديد مدى مطابقة المواصفات.

ويرى كروسبى أن العناصر الأساسية للتميز تتضمن الإدارة العليا، ومدى وضعها للجودة فى قمة أولوياتها، وتشكيلها لفريق لتحسين الجودة، وقياس الجودة عن طريق استخدام الطرق الموضوعية المناسبة، وتحديد تكلفة الجودة، ومدى تحقيق النتائج المرجوة، والوعى بالجودة على مختلف المستويات، واتباع الإجراءات التصحيحية، التى تعتمد على توافر معلومات عن المشكلات داخل المؤسسة التعليمية، والتخطيط السليم للتخلص من معوقات النجاح، وتعليم جميع العاملين بالمؤسسة، وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات الجودة، والتطبيق الفعلى لتلك المسلمات، وتكوين ما يعرف بمجلس الجودة، بحيث تكون مهمته القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تحسين الجودة.

ومن هنا فإن نموذج كروسبى يؤكد على أهمية اهتمام الإدارة بالالتزام، وقياس الجودة ونشر الوعى بأهمية الجودة، والاستثمار فى الموارد البشرية، والتأكيد على التعليم المستمر، ومراجعة وتقييم التحسينات، والنظر للجودة كعملية مستمرة من التحسين.

١٠ – النموذج الأسترالى لإدارة التميز المؤسسى:

يشمل هذا النموذج مجموعة من المفاهيم التي يركز عليها وهي القيادة بإعطاء المثل وتوفير اتجاه واضح، وبناء مؤسسة تركز على استدامة تحقيق الأهداف، تفهم ما يثمنه السوق والزبائن) الآن وفي المستقبل (واستخدام الفهم لتوجيه تصميم المؤسسة ، وإستراتيجيتها ومنتجاتها، وخدماتها، التحسين المستمر للنظام، تطوير قدرات العاملين وتقديرها وإطلاق مهاراتهم، وقدراتهم الخلاقة لتغيير وتحسين المؤسسة، بناء مؤسسة رشيقة، تتأقلم، وسريعة رد الفعل من خلال ثقافة تشجع على التحسين المتواصل، والابتكار، والعلم، تحسين الأداء من خلال استخدام البيانات، المعلومات، والمعرفة لتفهم المتغيرات المتواصلة، وتحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي والتنفيذي، التعامل بأسلوب مسئول أخلاقيا، مجتمعيا، وبيئيا، التركيز على استدامة النتائج، والقيم والمخرجات.

ثانياً: بعض النماذج العربية لإدارة التميز المؤسسي:

توجد بعض النماذج العربية التى حاولت تناول إدارة التميز المؤسسى ومنها:

١ - برنامج عجمان للتميز:

لقد كان صدور المرسوم الأميري رقم (٦) سنة ٢٠٠٨ بشأن إنشاء برنامج عجمان للتميز خير دليل على إدراك سموه العميق لأهمية تنمية أداء المؤسسات العاملة في الإمارة فمن خلال هذه المبادرات الحكيمة تسعى الإمارة إلى تقديم نموذج متفرد للأداء المتميز والبرهنة على أن دور إمارة عجمان الخلاق لا يرتبط باتساع رقعتها أو بضخامة مواردها بقدر ما يرتبط بجودة الحياة فيها،

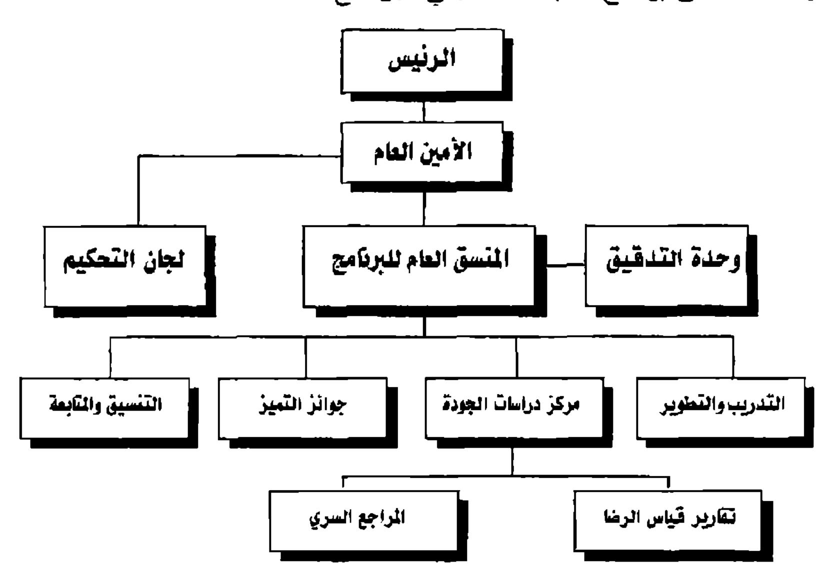
وتتمثل **رؤية برنامج عجمان للتميز** في: "برنامج عمل متكامل يرسخ ثقافة التميز من خلال خلق بيئة عمل تنافسية ووضع أسس معيارية لقياس مدى التقدم في الأداء وتطوره في دوائر الإمارة ومؤسساتها"، أما **رسالة البرنامج** فتتمثل فى: "برنامج تطويري متكامل يرسخ ثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي من خلال إطلاق مبادرات تحسينية متواصلة تهدف إلى تبني أفضل الممارسات العالمية بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج وخلق بيئة تنافسية إيجابية وشفافة واعتماد آليات لتقييم مدى التطور والتفوق في الأداء ما بين دوائر حكومة عجمان ومؤسساتها والمنشآت العاملة فيها".

أما بالنسبة لأهداف البرنامج، فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي ومخرجاته وتطوير المعرفة بالسياسات والأدوات المؤدية لتحيق التميز م أجل الارتقاء بمستويات الأداء والخدمات التي تقدمها المنشآت المتنوعة العاملة في الإمارة وذلك عن طريق التوظيف الأمثل لمواردها ورفع إمكاناتها الإدارية والإنتاجية والتنظيمية ليؤدي ذلك كله إلى تحقيق تنمية مستدامة في الإمارة وفق أرقى معايير الجودة والتميز المعتمد عالمياً.

- إيجاد أدوات قياسية معتمدة عالمياً تساعد في عمليات تقييم مستويات الجودة والتميز والتعرف على أساليب تحسين الأداء المؤسسي وتطويره من وقت لآخر حسب المتغيرات العالمية والمحلية.
- تشجيع روح المنافسة الشريفة فيما بين المنشآت المتنوعة العاملة في الإمارة لإبراز أفضل الممارسات لتحقيق الجودة والتميز في كل قطاع لتكون تلك الممارسات نموذجاً للعمل المؤسسي المتميز وبحيث يؤدي ذلك بدوره لتحقيق معدلات أفضل لتطوير الأداء في جميع المجالات في الإمارة.
- الاستفادة من المعلومات الناتجة عن تقييم المنشآت أثناء المنافسات المنضوية تحت البرنامج لأغراض وضع الخطط الإستراتيجية للإدارة وتطويرها.
- دعم التواصل والتنسيق المستمر والفعال فيما بين المجلس التنفيذي والجهات الحكومية الأخرى المهتمة بتطوير الإمارة اقتصادياً من جانب، والمنشآت المتنوعة العاملة في الإمارة من جانب آخر، وصقل إمكانياتها المتعددة وتجميع مجهوداتها لتحقيق التنمية المستدامة.
- تشجيع روح التعاون بين الدوائر والجهات الحكومية المحلية والاتحادية وتحفيزها على توحيد الجهود، وعقد الشراكات الإيجابية ذات المنفعة العامة والمتبادلة والتركيز على متلقى الخدمة مما يؤدي إلى التميز في مختلف المجالات.
- توفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس مدى التقدم في أداء الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية من حيث تطبيقها لأفضل الممارسات العالمية وتحقيقها لأفضل النتائج.
- تقدير الممارسات والتجارب الناجحة، وتكريم الإنجازات المبدعة، والأداء المتميز للموظفين، وفرق العمل في المؤسسات العاملة، وإطلاق الطاقات البشرية لتحقيق التميز.

والشكل التالى يوضح الهيكل التنظيمي للبرنامج:



شكل يوضح الهيكل التنظيمي لبرنامج عجمان للتميز

وبالنسبة لآليات العمل في البرنامج، فقد تم إنشاء برنامج عجمان للتميز تحت الرعاية الكريمة لصاحب السمو الشيخ حميد بن راشد النعيمي عضو المجلس الأعلى حاكم إمارة عجمان، ويتولى سمو الشيخ عمار بن حميد النعيمي ولي عهد إمارة عجمان رئيس المجلس التنفيذي رئاسة البرنامج، ويكون الأمين العام للمجلس التنفيذي هو المشرف التنفيذي العام للبرنامج والمسئول أمام رئيس البرنامج، كما يشرف مباشرة على لجان التحكيم، ويطلع المنسق العام للبرنامج بتولي المهام والاختصاصات الإدارية والفنية المرتبطة بالبرنامج ويتولى الإشراف على المدققين الخارجين ومجموعة المراجعين السريين ومركز دراسات الجودة كما يتبع له قسم التنسيق والمتابعة والذي يعد السكرتارية التنفيذية للبرنامج.

ويتصف برنامج عجمان للتميز بعنصري الشمولية والتكامل حيث يضم في محتواه مجموعة من الآليات المتبعة في إرساء ثقافة التميز في الإمارة وتعزيزها، وسيتم تنفيذ وتفعيل هذه الآليات حسب الخطة الفنية

المعتمدة لدى البرنامج والتي تخضع للتقييم الدوري من قبل المختصين في البرنامج، وفيما يلي وصف موجز لآليات البرنامج:

(أ) جوائز التميز: وتتضمن ما يلي:

- **جائزة عجمان للأداء الحكومي المتميز:** تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الدوائر المحلية والمؤسسات الحكومية في خدمة العملاء والمستثمرين وتعزيز روح التنافس من خلال استخدامها لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM والمعتمد عالمياً ومحلياً كنموذج متكامل في مجال التميز الإداري، ويكمن الهدف الرئيس من الجائزة ففي ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف كما تهدف الجائزة إلى تعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة بعضها بعضاً قصص النجاح في الممارسات الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى ذلك توفر الجائزة مرجعية إرشادية وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات الحكومية في الإمارة وتساهم في تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى أدائه، كما تساعد في دعم برامج التنمية والتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات، وبعد الانتهاء من عملية التقييم الخارجي للمؤسسات من قبل مقيمين معتمدين تحصل كل دائرة على تقرير تقييمي حول أدائها بما يساعدها لاعتماد معايير الجائزة في فحص أنظمتها وأدائها وأداء موظفيها وعلاقاتها مع المراجعين والموظفين بأسلوب موضوعي قابل للقياس.

- **جائزة عجمان للتميز في القطاع الخاص:** وتهدف الجائزة إلى تحفيز القطاعات الاقتصادية العاملة في الإمارة جميعها على تطبيق أسس وتقنيات الجودة والتميز من أجل رفع مستوى الأداء وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وتحقيق رضا المتعاملين وفق المعايير المعتمدة من المؤسسة الأوروبية للجودة والتي تعد وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع الأنشطة وتحسين الأداء حيث تعتمد على تمكين المنشآت من تقويم مستوى أدائها الحالي.

- **جائزة عجمان للتميز الصناعي:** وتهدف الجائزة إلى الترويج لإمارة عجمان باعتبارها بيئة جاذبة لاستقطاب الاستثمارات الصناعية وإزكاء روح المنافسة الشريفة بين أقطاب الصناعة في الإمارة لإبراز أفضل ممارساتهم الصناعية لتكون نموذجاً للآخرين.

(ب) المراجع السري: يعد "المراجع السري" من الأدوات الإستراتيجية الفعالة التي يوظفها برنامج عجمان للتميز في رصد أداء المؤسسات حيث يهدف للتعرف على أسلوب خدمة المؤسسات للمراجعين والمتعاملين وسرعة الرد على استفساراتهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، حيث يقوم متخصصون في مجال تحسين الخدمات بزيارة ميدانية بصفة مراجع والتعامل مع موظفي الدوائر والمؤسسات ومن ثم كتابة تقرير يصف مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعايير المحددة والمتسمة بالحياد والموضوعية.

(جـ) مؤشرات الرضا: ويهتم البرنامج برصد مستوى الرضا المتحقق لدى عميل المؤسسة والعامل بالمؤسسة من خلال دراسة لقياس رضا متلقي الخدمة (المواطنون والمقيمون والمستثمرون ومؤسسات القطاع الخاص) حيث يتم استطلاع رأي متلقي الخدمة حول الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية في الإمارة من خلال استبانة وفق معايير عالمية ومن ثم يتم تحليلها وإصدار تقارير دورية وتقييم النتائج. كما يتم قياس رضا موظفي الدوائر الحكومية وذلك من خلال دراسة أخرى يتم فيها استبيان آراء الموظفين ثم يتم تفريغ وتحويل النتائج إلى تقرير يقدم للدائرة مدعماً بتقرير فني معد من متخصصين في تنمية الموارد البشرية.

وتتضمن وسائل تحقيق أهداف البرنامج:

- وضع إطار تنظيمي للبرنامج يتصف بالشمولية والمرونة لاستقطاب المنشآت العاملة في الإمارة جميعها في نشاطات وفعاليات البرنامج

وضمان التنسيق المستمر والفعال فيما بين الهيئة الإدارية للبرنامج وهذه المنشآت.

- إنشاء مركز للمعلومات والبحوث المتعلقة بالجودة والأداء المؤسسي المتميز وتوفير تلك المعلومات الأساسية للمنشآت العاملة في الإمارة.
- عقد دورات وملتقيات وندوات وورش عمل للقائمين على إدارة المنشآت المتنوعة في الإمارة في مجالات التخطيط وضبط الجودة بغرض تنمية مهاراتهم الذاتية والقيادية وضمان مشاركة منشآتهم في نشاطات وفعاليات البرنامج وفي العمليات الرامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الإمارة.
- إصدار كتيبات ونشرات دورية وتوزيعها على المنشآت المتنوعة في الإمارة بغرض زيادة الوعي بنطاق عمل البرنامج ونشاطاته ومتطلبات التميز والجودة في العمل المؤسسي وتوفير خدمة الخط الساخن للإجابة عن استفسارات المنشآت سالفة الذكر عن كل ما يتعلق بالبرنامج وأهدافه وفعالياته.
- فتح قنوات التعاون والتنسيق مع الهيئات الدولية والاجتماعية والمؤسسات الحكومية والأهلية العاملة في مجالات التنمية البشرية والتطوير الإداري والسعي لرفع جودة وكفاءة المنشآت في القطاعين العام والخاص بما يلبي احتياجات قطاعات المجتمع جميعها.
- إقامة المنافسات الدولية فيما بين المنشآت العاملة في الإمارة وللحصول على جوائز الجودة والتميز وترتيب إقامة الفعاليات والاحتفالات الملائمة تكريم المنشآت المستحقة وتقديم الجوائز لها.

أما بالنسبة لمعايير النموذج فقد اتفقت بعض النماذج الإماراتية مثل برنامج دبى وبرنامج عجمان للتميز حل معايير التميز وتتمثل فى:

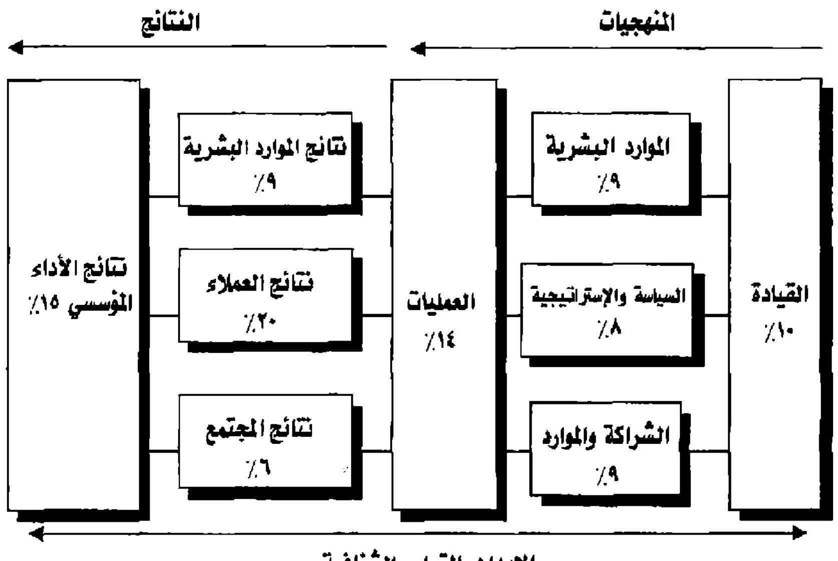
- القيادة **Leadership**: ويُركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات الدائرة وكيفية تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية ومحورية

دور مدير عام الدائرة ومساعديه، إلا أن دور وأداء وممارسات ومهارات جميع المدراء والمشرفين في الدائرة يعتبر عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة.

- **السياسة والإستراتيجية Policy & Strategy**: ويركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الدائرة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.
- **الموارد البشرية Human Resources**: ويركز هذا المعيار على كيفية قيام الدائرة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد وفرق العمل، وبما يمكنها من التميز في خدمة المتعاملين والإنجاز الفعال للمهام.
- **الشراكة والموارد Partnership & Resources**: ويركز هذا المعيار على كيفية قيام الدائرة بتخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية وكيفية إدارتها للموارد المتاحة لدعم سياستها وإستراتيجيتها وتعزيز عملياتها وضمان تحقيق أهدافها.
- **العمليات Processes**: ويُركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق سياسات وإستراتيجيات الدائرة وصولاً إلى تحقيق خدمة متميزة للمتعاملين المعنيين جميعهم وتقديم قيمة مضافة لهم.
- **نتائج العملاء Customer Results**: ويُركز هذا المعيار على نتائج الدائرة الخاصة بعلاقاتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها.
- **نتائج الموارد البشرية HR Results**: ويركز هذا المعيار على نتائج الدائرة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاها.

- **نتائج المجتمع Society Results**: ويركز هذا المعيار على نتائج الدائرة المتعلقة بعلاقاتها والتزاماتها تجاه المجتمع، (على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي).
- **نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results**: ويُركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات الدائرة مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية، وبناءً على طبيعة عمل وأهداف الدائرة، يمكن للنقاط التي تضمها المعيار الفرعي رقم ١/٩ عن مخرجات الأداء الرئيسة أن تندرج ضم النقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي ٢/٩ عن مؤشرات الأداء الرئيسة.

والشكل التالي يوضح معايير النموذج الرئيسة، وكذلك المعايير الفرعية والنشاطات ومقاييس ومؤشرات النتائج:



شكل يوضح معايير نموذج عجمان ودبى للتميز

٢ – النموذج الجزائري لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في الدول العربية، والذي أُنشأ اقتداء بنماذج التميز السباقة في الدول المتقدمة، وذلك لمسايرة

التطورات العالمية وتحدياتها، وقد أقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة ٢٠٠٠م، وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم ٠٥-٠٢ المؤرخ في ٠٦ جانفي، ٢٠٠٢م، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأم الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها ٢ مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنوياً، كما تعني بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة PME/PMI، مؤسسات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشاءها عدة مؤسسات هي:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL سنة ٢٠٠٣.
- الشركة العمومية لإنتاج الأسمنت بباتنة SCIMAT سنة ٢٠٠٤.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات BCR سنة ٢٠٠٥.
- المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة ENASEL سنة ٢٠٠٦.
- المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELRIME سنة ٢٠٠٧.
- شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية TRANSMEX سنة ٢٠٠٨.

ويقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقاً، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير، تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريراً شاملاً حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود ٤٠ إلى ٨٠ صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال

السنة، ومختلف الإجراءات التى اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة، ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل ٣١ جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من ميسرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويناً خاصاً لدى دول رائدة في هذا المجال.

ويلى عملية التقييم الأولى إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير، وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسئولي المؤسسات المرشحة، وتظهر نتائج التقييم، بحيث تمنح الجائزة للمؤسسة التي أثبتت تقدماً ملحوظاً في طريق البحث عن التميز، وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج ويكون مصادفاً لليوم الوطني للتنميط Normalisation المحدد بتاريخ ١٩ ديسمبر من كل سنة.

ويتم التقييم على أساس سلم تنقيط من ١٠٠٠ نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية. وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

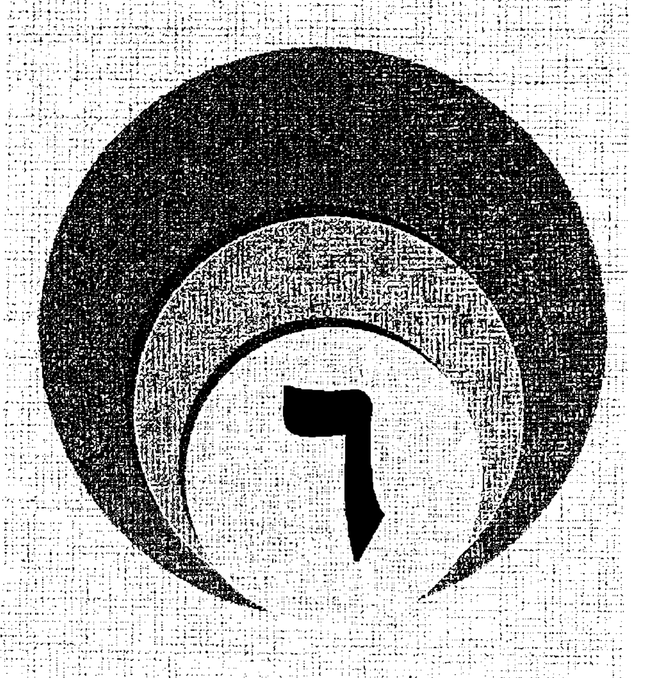
- **التزام الإدارة (١٢٠ نقطة):** ويظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة والتميز، وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين، والعمل على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، والأفراد العاملين، وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية والجماعية الناجحة.
- **الإستراتيجية والأهداف (٨٠ نقطة):** ويوضح هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.
- **الاستماع للعملاء (٢٠٠ نقطة):** ويظهر هذا المعيار ما يلي:

- الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء العملاء، ودرجة رضاهم حول مخرجاتها ومنها: التحقيقات، واستطلاع الرأى، وإحصاء الشكاوي، وإقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين.
- أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة.
- أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل من الخدمات.

- **التحكم في النوعية (١٢٠ نقطة):** ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.
- **قياس الجودة (٨٠ نقطة):** ويوضح هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة والتميز، ومدى التحكم في هذه المعايير، ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.
- **تحسين الجودة (٨٠نقطة):** ويوضح مدى قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.
- **مشاركة العاملين (١٠٠نقطة):** ويظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.
- **النتائج (٢٠٠ نقطة):** ويتم التركيز على النتائج التالية:
  - نتائج المؤسسة الخاصة برضا العملاء.

- نتائج المؤسسة الخاصة برضا الأفراد العاملين.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، وتكاليف الجودة، والإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع.

وبعد استعراض هذه النماذج والتوجهات حول التميز المؤسسى، وإدارة التميز ومرتكزاتها فى المؤسسات المختلفة، نجد أن هناك اتفاق بين هذه النماذج حول أهمية إدارة الجودة والتميز فى تحسين الأداء المؤسسى، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال إدارة العمليات، ووضع السياسات والأهداف والإستراتيجيات، والإدارة الفعالة للموارد البشرية، ودعم النتائج الإيجابية، لذا فإن هناك ضرورة تبنى مدخلاً متكاملاً للتميز المؤسسى فى المؤسسات على اختلاف مستوياتها يعتمد على التحسين المستمر للعمليات التعليمية والإدارة والإستراتيجية، وتجويد الأداء وتطبيق معايير التميز، ودعم الإدارة العليا لجهود تحقيق جودة هذه المؤسسات.



الفصل السادس

التمكين الإداري وإدارة التميز المؤسسي

الفصل السادس

التمكين الإدارى وإدارة التميز المؤسسى

مُقــدمة :

يعتبر التمكين الإدارى أحد الاتجاهات المعاصرة فى مجال الإدارة التربوية التى حظيت باهتمام القائمين على تطوير المؤسسات التعليمية فى جميع دول العالم على اختلاف مستوياتها لما له من دور فاعل فى تدعيم المحاولات التى تقوم بها هذه المؤسسات من أجل تحقيق لا مركزية الإدارة والتنظيم، وتطبيق الإدارة الذاتية، والتى تتيح مزيداً من الحكم الذاتى والاستقلالية للمؤسسة التعليمية، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، وتدعيم علاقتها بمؤسسات المجتمع المدنى، كما ينصب اهتمامها على المؤسسة التعليمية كوحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية فى إدارة شئونها المختلفة، وتسيير العمل بها على أساس من اللامركزية فى مختلف العمليات والوظائف الإدارية.

والتمكين الإدارى هو عملية نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة فى سلطة القرار، وفى التمكين يكون المرؤوس فى اختيار سبيل عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ يتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس فى اختيار سبيل، أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء، ولبلوغ أهداف المؤسسة، بل أيضاً المشاركة فى المعلومات والمعرفة، وفى حل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكين صورة أخرى فيها تنتقل السيطرة على أداء الفرد من مشرفه إلى الفرد نفسه، كما يتضمن التمكين أيضاً الترحيب بالابتكارات، وحفز الصف الثانى عليها، بل يساعد الرئيس من يمكنه على المبادرة.

وقد ظهر مفهوم التمكين فى نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ولاقى شيوعاً ورواجاً فى فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشرى داخل المؤسسة أياً كان نوعها، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور فى الفكر الإدارى الحديث لاسيما فى مجال التحول والأوامر إلى المؤسسة الممكنة، وما يترتب على ذلك

من تغيرات فى بيئة المؤسسة، وازدهر مفهوم التمكين في التسعينيات بهدف إطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين المؤهلين وتحفيزهم ذاتياً، واقترن تطبيقه بنقل العديد من المهام من المديرين إلى فرق العمل ذاتية الإدارة.

من هنا تأتى أهمية هذ الفصل الذى يركز على التمكين الإدارى وإدارة التميز، من حيث خلال تناول مفهومه، وأهميته، ومبادئها، ومحدداته، وأبعاده، ومعوقاته، ودوره فى تحقيق الإدارة المتميزة، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالى:

١ – مفهوم التمكين الإدارى:

اختلف الباحثون في تناولهم لمفهوم التمكين، وتحديد أبعاده، ومقوماته، وشروطه، وكيفية قياسه، فهماك من نظر التمكين على أنه نموذج تحفيزي (نفسي)، ومنهم من نظر إليه على أنه هيكلي، وآخرون نظروا إليه على أنه نموذج سلوكي يهتم بدراسة التمكين من خلال سلوك المدير التمكيني للعاملين، وهناك من نظر إليه نظرة تكاملية وشاملة لوجهات النظر الأخرى، وأكدوا أنه يجب دراسة التمكين من عدة نواحى لأن التمكين عبارة عن عملية شاملة ومستمرة، وتعتمد على كل مكونات بيئة المؤسسة التي تؤثر وتتأثر بالعاملين، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التمكين:

يعرف التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والإسهام فى وضع الخطط خاصة تلك التى تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة، وهو بذلك لا يعنى إعطاء الفرد القوة، بل يعنى إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدى ذلك إلى التفوق والإبداع فى العمل.

ويشير التمكين إلى عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضعف، والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة، فهو شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس العامل بالقدرة

على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ومسهم في الأداء وتطويره، كما أنه يعني إزالة الظروف التي تسهم في إحساس العاملين بالضعف، وإيجاد بيئة عمل تقوي شعور العاملين بالفاعلية الذاتية، والقدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل.

ويعبر التمكين عن وصف لفلسفة إدارة المؤسسة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسئولية عن عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم، كما يعبر عن الشعور بملكية العمل والإلتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات وتحمل مسئولية ذلك من خلال قياس أداؤه بالنتائج، والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدر على المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤديان ما يقوله الآخرون.

والتمكين هو منح الأفراد حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي.

ويعرف التمكين بأنه عبارة عن العملية التي يعطي فيها العاملون قدراً أكبر من السلطة وحرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم.

وعرف "بوين ولاولر Bowen & Lawler" التمكين بأنه مشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة، والمعلومات عن نظام العوائد المرتكز على أداء المؤسسة، والمعرفة التي تسمح للعاملين بالفهم والمشاركة في أداء المؤسسة، وإعطاء العاملين القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء المؤسسة"، ومن هنا تظهر شروط التمكين وهي تكمن في أربعة عناصر هي: نشر السلطة، والمعلومات، والمعرفة، والعوائد.

ويقصد بالتمكين أيضاً أنه عملية تفويض السلطة وصنع القرار إلى العاملين، والإعلان عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويشير تمكين العاملين في

منظمات الأعمال إلى القوى التي يكتسب الأفراد م خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية.

ويعرف التمكين بأنه عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسئولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

أما "فوكس Fox" فقد عرف التمكين بأنه عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكن من مشاركة المعلومات، وتطوير القدرات، وتقديم الموارد والدعم، واعتبر أن مكونات التمكين هي: البيئة أو الثقافة، ومشاركة المعلومات (المشاركة بالرؤية والأهداف الواضحة واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي)، وتطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها).

ويشير التمكين إلى منح العاملين القدرة والاستقلالية فى صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء فى العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا.

ويعرف التمكين بأنه أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد وإلتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة.

كما يشير التمكين إلى عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

كما يعرف التمكين بأنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكى يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم

قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية، ومناخ ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، وقياس الأداء بناءاً على أهداف واضحة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة أن التمكين يعد بمثابة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، كما أنه وسيلة من الوسائل الإدارية المستخدمة لنظم الإدارة الناجحة وتطبيقاتها، وينبثق عن التمكين كفلسفة إدارية سياسات إدارية تتمتع بالحرية الوظيفية التي تقوم بتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية التي تؤمن بالتشاركية، ويعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة للمستويات الأدنى، أو النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين؛ لتحقيق مصالحها على المدى البعيد.

ويوجد منحنيان لدراسة التمكين، **أولهما:** منحى ذو توجه تنظيمي ينظر إلى التمكين على أنه شيء تعني الإدارة بإيجاده في المؤسسة، والباحثون الذين يأخذون بالتوجه التنظيمي للتمكين عادة ما يدرسون التمكين في علاقته بعدد من البنى الافتراضية مثل الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية وما إلى ذلك، وبعدد من المتغيرات التنظيمية مثل: السلوك القيادي للمدير، والاتصال بين المدير والعاملين والعلاقات بينهم، **وثانيهما:** منحنى ذو توجه نفسي ينظر إلى التمكين كحالة نفسية "صورة ذهنية" يكونها العاملون عن مؤسستهم، وليس كشيء محسوس تقدمه أو تعمله المؤسسة للعاملين، والتمكين -وفقاً لهذا المنظور يعد بمثابة حالة ذهنية ذاتية يدرك معها العامل أنه يمارس سيطرة فعالة على عمل ذي معنى، والباحثون الذين يؤيدون هذا المنظور عادة ما يدرسون التمكين في علاقته ببعض الخصائص الشخصية مثل: الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، والخبرة.

ويختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففى التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى فى جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بقدر ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسئولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه، أما فى التمكين

فتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التى تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسئولية عن النتائج على الفرد المعنى بالتمكين.

٢ - أهمية التمكين الإدارى وأهدافه:

تتمثل أهمية التمكين فى كونه أحد المداخل المعاصرة التي يمكن من خلالها تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الاهمية الإستراتيجية للعاملين فى المستويات الدنيا لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة، حيث يعطيهم الصلاحيات المطلوبة لممارسة عملهم ومشاركتهم فى صنع القرار، وهو مايسهم فى تشجيع روح الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا، ويسهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام لدى الأفراد العاملين تجاه المؤسسة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.

كما أن التطورات والتغييرات التي يشهدها مجال تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات قد أكدت على أهمية التمكين لما له من دور هام فى تحسين العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، حيث تشكل هذه العلاقة حجر الأساس لتبنى أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة، ويؤدى التمكين إلى زيادة درجة مشاركة العاملين حتى في ملكية المؤسسة، وهذا هو أعلى درجات التمكين، وتفويض السلطة في أداء بعض الأعمال من قبل بعض المرؤوسين، وتدعيم الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة المؤسسة تجاه آراء واقتراحات وأفكار العاملين لديها.

بالإضافة لذلك، يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة معاً، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم، وتكمن أهمية التمكين فيما يلى:

- اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على المعلومات والبيانات الفعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التنفيذى للعاملين.

- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع، وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات، وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسئولية.
- زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
- إثارة التحدي لدى العاملين، ويسهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة.
- بناء الثقة وزيادة التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل القائد.
- بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلاً.

أما بالنسبة لأهداف التمكين، فإنه يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري قد تفشل، وتدعيم الاتجاهات الإيجابية التي تؤكد على اشاركة العاملين في عمليات التغيير، وتتمثل أهداف التمكين فيما يلي:

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- تطوير القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- زيادة قدرة العاملين على تحمل المسئولية وإلتزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين.
- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
- الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.
- زيادة التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية،
- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل،
- رتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً؛ وذلك لأنه يتم تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل إبداعاتها.
- منح فرصة أكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمور اليومية.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبتكر وتقديم أفكار مبتكرة.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد؛ فالعامل الممكن أكثر قدرة ورغبة على التطوير والتجديد وأقل مقاومة للتغيير.

والتمكين يعتبر مدخلاً بناءاً وهادفاً لإدارة العاملين في المؤسة، حيث يعمل على إشعارهم بالتقدير من جانب رؤسائهم، عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار، وفى التخطيط المؤسسى، كما يساعد التمكين في دعم كفاءة وفعالية الأداء، وتحسين إنتاجية المؤسسة نتيجة زيادة دافعية الأفراد العاملين نحو العمل، وتكوينهم اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة، وزيادة شعورهم بالثقة، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة التزامهم التنظيمي والمهنى.

٣- خصائص التمكين الإدارى:

توجد مجموعة من الخائص المميزة للتمكين ومنها:

- التركيز على منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركتهم فى اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد فى حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التى تمكن داخل الأفراد الاستغلال الكامل لطاقاته.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة، ويعطيهم السلطات الكافية فى مجال خدمة العميل.
- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ومن خصائص التمكين أنه عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة، فهناك منظمات أو مواقف أو حالات يقل فيها التمكين وهناك العكس، أي أن عملية التمكين يجب أن تكون مرنة، وأن التمكين عملية نسبية، فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسلطات مطلقة للعاملين، وإلا ما الداعي لوجود إدارة وأصحاب ومديري المؤسسة، لذا فإن التمكين يمكنه أن يمنح للعاملين بالتدريج وبالقدر المناسب في الوقت المناسب، والتمكين يأتي في ضوء مبادئ التنظيم، أي يجب أن تتوازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسئولية والمصداقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تناسب السلطة الممنوحة له، وأن الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وتكلفة أقل، كما أنه هدف أنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد، ويساهم في تحفيز ودفع وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، وبما يحقق طموحاتهم وأهدافهم أيضاً.

كما يتسم التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة، والتمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد معرفة رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة، والتمكين يعد بمثابة نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.

٤ – أبعاد التمكين الإدارى Empowerment Dimension:

يرى "سبكتر **Specter**" أن للتمكين بعدين رئيسين هما: البعد المهارى: ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعى من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، والبعد الإدارى: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.

وهناك من يرى أن أبعاد التمكين تتمثل فى:

– **تفويض السلطة:** وهو عملية الإسناد الفعلي للأنشطة الوظيفية، والسلطة المقابلة لها إلى فرد معين داخل التنظيم، كما أنه الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلفة المستويات الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية صنع القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسئولية لأداء مقبول لهذه المهام

– **التحفيز الذاتي:** وهو الشعور الإيجابى لدى الفرد بأن مؤسسته تقوم بتشجيعه على تحمل المسئولية الشخصية وتقدير جهوده، ومساعدته على الإحساس بإنجازه، ويتضمن المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على

زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، وتهدف عملية التحفيز إلى مجموعة من الأهداف، يأتي في مقدمتها أنه يسعى بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين حيث إنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل يتحدد بصفة أساسية وفقاً للمعادلة الآتية: الكفاءة = القدرة × الرغبة، والقدرة = المهارة × المعرفة، والرغبة = الاتجاهات × المواقف، وبما أن الرغبة تمثل الحاجات، والحاجات تمثل أساس الحافز، لذا فإن التحفيز يستهدف بصفة أساسية تحديد الحاجات.

- **العمل الجماعي:** وهو قدرة الأفراد العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلي اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة، ويهدف هذا الأسلوب لزيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح الأهداف، وأدوا العاملين، وتلعب فرق العمل دوراً هاماً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطوير والتحسين الإداري، بحيث تعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات؛ لأنها تتمتع بموارد وبمهارات متنوعة أكثر، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبناء عليه يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال الخاصة بهم، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق في العمل.

- **تطوير الشخصية والنمو الذاتي:** وتعني شعور الفرد العامل بأن مؤسسته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

- **التقليد والمحاكاة:** وتعني اكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز لدى الأفراد العاملين الآخرين في المؤسسة، ويساعد ذلك على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما، عن طريق تمثيل

المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، وتتحدد الأبعاد المختلفة لهذا الدور، الذي عليه أن يتصرف في ضوئها، ويهدف ذلك إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وإلى تقليل حدة الصراع، وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الشخص كإنسان ودوره كموظف، يترتب عليه أن يلعب عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي تحتمها التوقعات الرسمية من العاملين في التنظيم، وبعد تمثيل الموقف تبدأ عملية المناقشة، إذ يتحدث القائمون بالتمثيل عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار، وكيفية استجابة كل منهم للآخرين.

– **المشاركة**: وهى أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للأفراد العاملين لاتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية، وتتوقف درجة المشاركة على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على العاملين، وقدرتها أيضاً على بث قيم وسلوكيات جديدة وحفز العاملين على الالتزام بمضامينها، لتكون جزء من الثقافة التنظيمية التي ستكون مهدا للتغيير المقترح، أي أن المشاركة ترتكز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، متبنية للتوجهات الجديدة للإدارة (التغيير) وكل ذلك يتم من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلاً، وتحفز المشاركة العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير.

أما "**توماس وفيلتهاوس Thomes & Velthouse**" فيرا أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هى:

- حرية الاختيار: وتعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد فى اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

- الفعالية الذاتية: وتعنى قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وتتوقف الفعالية الذاتية على مدى شعور الأفراد العاملين بالثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة، ووضوح المسئوليات والواجبات الوظيفية، ووجود نوع من التعاون بين العاملين من جهة، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.
- معنى العمل: ويعنى إدراك الفرد أن المهام التى يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له، وللآخرين، وللمؤسسة.
- التأثير: ويعنى اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التى يتم اتخاذها والسياسات التى تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.

٥- مبادئ التمكين الإدارى:

يستند التمكين إلى مبدأ مفاده أن الذين يعملون عن قرب مع العاملين يعرفون عملهم بشكل أفضل، ويتخذون القرارات بشأن أداء العمل بشكل أفضل، من ناحية ثانية فالتعليم بوصفه عملية معقدة يحتاج تفكيراً وجهداً عقلياً رفيع المستوى، لاتكفي معه الإجراءات والقواعد التنظيمية، بل يحتاج إلى مدرسين مؤهلين ملتزمين لديهم قدرة في الحكم على الأشياء، والتحليل الناقد لظروف وبيئة العمل وتحسينها.

ويعتقد "**ستير Stirr**" بأن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower بحيث يمثل كل منها مبدأ من المبادئ، وهي كالتالي:

- **تعليم العاملين E-Education**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **الدافعية M-Motivation**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

- وضوح الهدف **P- Purpose**: يجب أن يكون كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المؤسسة وأهدافها.
- الملكية **O-Ownership**: لتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين في المؤسسة قبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.
- الرغبة في التغيير **W- Willingness to Change**: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والإدارة الوسطى الرغبة في التغيير، لإنجاح جهود التمكين، وذلك م خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.
- نكران الذات **E- Ego Elimination**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء به، بسبب حب الذات لدى المديرين، واتباعهم النمط الإداري القديم المتمثل بحب السيطرة والسلطة، وبالتالي يجب على الإدارة النظر للتمكين بأنه "طريق لتحسين مستوى الأداء في العمل بشكل جماعي وليس بشكل شخصي".
- الاحترام **R- Respect**: إن جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم.

وهناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين، حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها:

- التمكين لا يعنى فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.
- التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارون وإلى تدخل الإدارة العليا في المؤسسة، وهناك أيضاً أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لـــذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد نحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحـــوافز والتشجيع وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
- إن نجاح أو فشل تمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المؤسســـة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشـــجيع ودعـــم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مســـتمرة بـــين الرؤســـاء والمرؤوسين، ولا يجب أن يكون التمكين ساتراً يفصـــل بـــين الإدارة والعاملين فيها.
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- التمكين ليست عملية مقطوعة أو مبتورة، وإنما تحتـــاج إلـــى متابعـــة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة علـــى مســـتوى مـــديري الإدارة الوسطى، والذين سوف يفقدون جزءاً أساسياً وكبيـــراً مـــن ســـلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.
- التمكين هو عودة للأصل وليس مجرد تفويض، وهـــذا يجعـــل الأداء أفضل، لأن الأطراف التي تشعر بالتمكين القوي تحقق نجاحاً أكبـــر. ومن الافتراضات التي يستند إليها التمكين أن الإنسان بطبعـــه لديـــه القدرة والرغبة في أداء عمل جيد، ولديـــه حاجـــة داخليـــة لتقريـــر المصير وللتكيف مع مطالب البيئة.
- التمكين يعتمد على الهيكل التنظيمي المقلوب: الذي يقوم علـــى مبـــدأ وضع الزبائن في أعلى الهيكل التنظيمي، ويتبعهم العاملون ومن ثـــم تليهم المستويات ا لإدارية المختلفة وصولاً بـــالإدارة العيـــا ومجلـــس الإدارة.
- تقلص المستويات الإدارية في التسلسل الرئاســـي: فسلســـلة إصـــدار الأوامر هي علاقة بين المدير والمرؤوس من قمة المؤسسة "المـــدير"،

ووجود سلسلة من الخطوط التي ترتبط ببقية مستويات الإدارة، حيث تنساب هذه الخطوط باتجاه العاملين، ويتزايد عددها كلما كان المستوى أدنى، وهكذا فإن سلسلة الأمر تعني علاقة سلوية، ويبرز دور المدير فيها كمصدر للأوامر، وبالتالي فهي سلسلة رسمية واتصالات المدير بالمرؤوس هي اتصالات لممارسة الصلاحية أو السلطة.

- وجود نطاق إشراف واسع: يسميه البعض المدى الإداري، ويقصد به عدد الأفراد المناسب الذي يمكن للشخص الواحد أن يديره أو يرأسه.

٦ – محددات التمكين الإداري:

يعتمد نجاح التمكين على عدة محددات متشابكة ومتداخلة فى مكوناتها وأبعادها، يأتى فى مقدمتها ودود نوع من الثقة فى الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض السلطة، وتعزيز قدرات المرعوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ويساعد التعرف على محددات التمكين يساعد في تصميم إستراتيجيات للتمكين، فالتحدي الرئيسى للإدارة هو إحداث التمكين من خلال توفير القيادة والبنى والعمليات والثقافة التنظيمية المواتية، بحيث يشرك جميع العاملين في تحليل ناقد لظروف العمل بهدف تحسينها وحل المشكلات وإيجاد الفرص والتغلب على العقبات التي تعيق العمل، وذلك من خلال مشاركتهم في النقاش والحوار، واتخاذ القرار.

وتتضمن محددات التمكين ما يلى:

- **درجة المشاركة:** حيث يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج العاملين في المؤسسة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة، وتعتمد المشاركة المباشرة على الأفراد وأيضاً على الجماعات مثل

حلقات الجودة Quality Circles، وأنشطة فرق العمل الصغيرة المتماثلة، وفرق العمل هذه تعتمد على المشاركة المباشرة التي تقدم نم خلال كل عضو من أعضاء الفريق، وهذا يسمى Group Based Participation، كتعتمد المشاركة المباشرة على الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل اليومي وداخل مواقع التنفيذ، وقد تمتد إلى حلقات الجودة والتي تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستوى الأقسام والإدارات الوظيفية.

- **وحدة السياسة:** حيث يحاول القائد التأكد من استخدام نفس السياسة في معاملة العملاء على اختلاف مستوياتهم، وتقنين السياسات المتبعة في الملفات بمعنى تجويد حجم المؤسسة.
- **حجم التنظيم:** فكلما كبر حجم المؤسسة، كلما كانت هناك فرصة متاحة لتفويض السلطة لصعوبة عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية.
- **تاريخ المؤسسة:** حيث تعتمد لا مركزية السلطة بدرجة كبيرة على الطريقة التي يتم بها العمل داخل المؤسسة.
- **الفلسفة الإدارية:** حيث إن نمط الإدارة وفلسفتها يعد عاملاً مؤثراً في مدى إمكانية تفويض المدير للسلطة، فربما ينظر المدير للتفويض على أنه طريقة للحياة التنظيمية التي يريدها العاملين.
- **الرغبة في الاستقلالية:** وتعتبر سمة من سمات المؤسسة اللامركزية، فربما يتولد نوع من الغضب لدى العاملين بسبب طول خطوط وكثرة قنوات الاتصال، وينجم ما يعرف بالإحباط الوظيفي.
- **مدى توافر المديرين:** فقد يؤدي نقص المديرين إلى محدودية تفويض السلطة، حيث تعتمد عملية اتخاذ القرار الجيد على مدى توافر المدير المدرب جيداً، والقادر على تحمل مسئولية ما يفوض إليه.
- **أساليب الرقابة:** يعتمد التفويض على نوع وأساليب الرقابة المحددة ومنها الرقابة اللاحقة، والرقابة في منتصف الأداء، والرقابة المتقدمة.
- **الأداء اللامركزي:** ويتوقف على اقتصاديات وحدات العمل، وفرص استخدام مهارات وقدرات العاملين، وطبيعة العمل الذي يتم تأديته.

- **الديناميات الإدارية**: وتشتمل هوية التنظيم، ومدى قدرته على إحداث التغيير ونطاقه.
- **بيئة التنظيم**: وما يشمله من بيئة داخلية، وخارجية، والمناخ التنظيمي السائد بها، والعلاقات بين الأفراد

وقد كشفت بعض الدراسات التي اهتمت بالكشف عن محددات التمكين عن ارتباط التمكين بالثقة، والاتصال، والمشاركة، والرضا الوظيفي، وتدفق المعلومات، والحوافز، ودرجة اكتساب العاملين للمعرفة والمهارات، والبنية التنظيمية للمؤسسة، فالمؤسسات التي تقل فيها الحواجز بين الأقسام، وتتميز بتداخل التخصصات، تحقق مستوى أعلى من التمكين، كما يرتبط التمكين بالخصائص الشخصية والمهنية والقيادية للفرد وروحه المعنوية، واتصافه بالإقدام، واكتسابه بعض المهارات، كما أن إحساس العاملين بالتمكين يزداد مع زيادة معرفتهم بالمجموعة المهنية، والسياسة التعليمية والمواد الدراسية، ووجدت دراسات أخرى ارتباطات بين نمط السلوك القيادي للمدير والتمكين، فالمدير صاحب الرؤية والذي يتمتع بمصداقية، ويستخدم أساليب العلاقات الإنسانية، ويظهر التعاون وروح الزمالة، ويعمل مع العاملين، ويبقى على خطوط الاتصال مفتوحة معهم، ويبني جسور الثقة، ويتشاطر المعرفة المهنية معهم، ويوفر لهم فرصاً للمشاركة في صنع القرار وقيادة المؤسسة يجعل معلميه يحسون بالتمكين.

ويعد توافر فرص التنمية المهنية المستدامة من محددات التمكين، حيث إن التمكين يزداد مع توفير فرص النمو المهني، والتعلم المستمر، وتوسيع نطاق مهارات الفرد عبر الحياة المؤسسية، عندما يشعر أن لديه المهارات والإمكانيات لمساعدة الآخرين على التعلم، والكفاءة في تطوير برامج تدريبية فعالة لهم.

بالإضافة إلى ما سبق، يورد "**سيد جاد الرب**" بعض المحددات التي يجب التركيز عليها، وبعض العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي آثارها، وذلك كما يلي:

- فهم التمكين: بمعنى كيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماح الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير.
- فهم وقبول رؤية وقيم المؤسسة: حيث إن المؤسسة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات، وتحمل المسئوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المؤسسة ومعتقداتها، والتعامل في إطار ثقافة المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهدافها.
- تحمل المسئولية: ففي ظل التمكين تأتي المسئولية، فكل يتحمل مسئولية نتائج قراراته. مهمة المدير التركيز على الاتجاه الذي ستأخذه المؤسسة "أين تسير"، فإذا حددت الأهداف والاتجاه بشكل تعاوني يترك المدير للعاملين قرار كيفية تحقيق تلك الأهداف، وهذه المسئولية تحتاج إلى تدريب على التفكير التأملي، وحوار مع الذات والآخر.
- التعرف على أهداف المؤسسة، وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل، وإنسياب التغذية الراجعة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين، وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار.
- التمكين ضمن التصميم الوظيفي: حيث إن التمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء أعمال ذات قيمة ومغزى، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح.
- التواصل المستمر: وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء

فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها أو بين الرؤساء والمرؤوسين، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها، الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين على مختلف المستويات، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين.

- تصمم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والإعزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم، لذا فنظم للمكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري ، مع اتجاه الأجور ونظم الدفع إلى فريق العمل ككل، أي الدفع المبني على فرق العمل، وأيضاً الأجور (الدفع) المبني على المهارات والمعارف.

وقد اهتم باحثون آخرون بتحديد أبعاد التمكين، وقد حددوا أبعاداً مختلفة، حيث يرى بعضهم أن التمكين يتكون من ثلاثة أبعاد هي: المكانة، والدراية العالية، والمشاركة في صنع القرار، بينما رأى آخرون أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي: الإحساس بوجود معنى للعمل، والإحساس بالاستقلالية، والتأثير، والكفاءة، أما " شورت ورايهارت Short & Rinehart التمكين فيرا أ هناك ستة أبعاد فرعية هي:

- اتخاذ القرار: وتعنى درجة إدراك العاملين بالمشاركة في القرارات التي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعيهم، ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل.
- النمو المهني: وتعنى درجة إدراك العاملين أن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.
- المكانة: وتعنى درجة إدراك العاملين أنهم يحظون باحترام مهني وإعجاب ممن يعملون معهم، وأن زملاءهم يدعمونهم ويحترمون معرفتهم ودرايتهم.
- الاعتقاد بفاعلية الذات: وتعنى درجة إدراك العاملين أن لديهم المهارات والقدرة لمساعدة المتعلمين على التعلم، وأن لديهم الكفاءة لتطوير برامج فعالة للطلاب، وبإمكانهم إحداث تغييرات في تعلم الطلاب.

- الاستقلالية: درجة إدراك العاملين أن لهم صوتاً مسموعاً في جوانب معينة من حياتهم العملية.
- التأثير: درجة إدراك العاملين أن لهم تأثيراً وأثراً على الحياة في المؤسسة.

٧- أساليب التمكين الإدارى:

يختلف الباحثون فى مجال العلوم الإدارية فى ارتكازهم على أسس آحادية فى تفسير مفهوم التمكين، وتحديد أساليبه، حيث استندوا على عدة أسس تتمثل فى: التحفيز، والهيكلية، والنمط القيادى، وجماعية العمل، ويمكن إجمال أساليب التمكين التى أجمع عليها الباحثون على النحو التالى:

(أ) التمكين التحفيزى Motivational Approach: ويعرف بالتمكين من خلال التحفيز، أو التمكين النفسي، أو التمكين من منظور الأفراد، حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية "سيكولوجية" كمفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والاقتدار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، ويعد "كنوجر وكانجو Conger & Kanugo" من رواد هذا الأسلوب حيث عرفا التمكين بأنه تعزيز الكفاءة الذاتية"، وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي، وقد انتقدا الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تفويض السلطة، حيث إن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية، وبذلك فإن التمكين يكون بمنح الأفراد القدرة (Enabling) وليس التفويض Delegation للقيام بمهام محددة فحسب فالقدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدفاع لإنجاز المهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية، وأن التفويض أو مشاركة الموارد ما هي إلا واحدة من شروط التمكين.

وقد توسع "توماس وفيلتهاوس Thomas & Velthouse" في مفهوم التمكين من خلال استعراض القوة "كطاقة ومحفز"، ووضع نموذج لعملية الإدراك، لإثارة الدوافع الجوهرية المهمة، فقد عرفا التمكين على أنه

المحفزات الجوهرية الداخلية للعاملين؛ والتي تتجلى في أربعة أبعاد تعكس موقف الفرد للدور الذي يقوم به في عمله، وقد سميت هذه الأبعاد الأربعة بتقييم المهام Task Assessment وهي كالتالي: المعنى Meaning، الكفاءة Competence، الاختيار Choice، والتأثير Impact، وتلى ذلك تعريف "سبريزر **Spreizer**" للتمكين بناء على ما جاء به "**توماس وفيلتهاوس**" بأنه بناء متكامل يظهر ويبرهن من خلال الأبعاد الإدراكية الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير) وأن هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تشكل مفهوم التمكين، وأن ضعف أحدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام.

(ب) التمكين الهيكلي Structural approach: ويفهم من خلال هذا الأسلوب بأنه منح السلطة، وسلطة اتخاذ القرار، وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، والمركزية، والسيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المؤسسة، ويكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة، مثل تدفق القوة، إضافة إلى أنه يحتوي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف.

(جـ) التمكين القيادى The leadership approach: حيث إن للمدير دوراً مهماً في عملية التمكين، فالطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين؛ إذ أن المدير مسئول عن إيجاد هدف مشترك، وعن مراقبة ما إذا كان الأفراد العاملين يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر، بالإضافة إلى دوره في الاعتراف، وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الجهود التي بذلها العاملون، ومن خلال تدريبهم أيضاً، ناهيك عن كون المدير عاملاً مؤثراً في بناء فرق العمل وتطويرها بالتركيز على الإستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية واستقلالية قرارات الفريق.

(د) أسلوب تمكين فرق العمل: حيث إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء السلطة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، ويعد تمكين فريق العمل أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat structures بدلاً من التنظيمات الهرمية.

(هـ) التمكين الهيكلي – الاجتماعي Social – Structural Empowerment: ويهتم بالتركيز على فهم كيفية تأثير القوة التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بحيث يتم اقتلاع الظروف التي تعزز الشعور بالعجز في مكان العمل، وقد أضافت "سبريتزر Spreitzer" مجموعة من الممارسات التي يمكن للمؤسسة العمل بها؛ لتحقيق مشاركة واندماج أكبر في العمل من قبل العاملين، ومن هذه الممارسات: المشاركة في صنع القرار، ونظام المكافآت حسب الأداء، وتدفق مفتوح وسريع للمعلومات بشقيه إلى أعلى وإلى أسفل، وتطوير القيادات والتدريب المستمر على العمل بطريقة أفضل على مستوى المهارات الشخصية للقيادة، وبالرغم من أن هذا الاتجاه مهم جدا ويأخذ الكثير من اهتمام الباحثين، إلا أنه مقيد أو محدود، لأنه يتمركز في النظر إلى بيئة المؤسسة للتمكين، ولا يعتمد على شعور العاملين بالتمكين، ففي الكثير من الأحيان تتوفر العناصر التنظيمية للتمكين مثل المشاركة في القوة والمعلومات والمكافآت وغيرها، ولكن يبقى العاملون لا يشعرون بالتمكين في عملهم (التمكين النفسي) وأحياناً أخرى يكون العكس.

(و) التمكين متعدد الأبعاد: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وتتطلب فعالية عملية التمكين فاعلة وناجحة؛ يجب أن تقوم على جوانب وأسس

متعددة، ومنها: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعملون كشركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويشاركون أيضاً في صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً، ولكنه ذو مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسئولية تجاه نتائج الأداء المرغوب، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين أفراد وفرق متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.

٨ – معوقات التمكين الإدارى:

توجد مجموعة من المعوقات التى قد تحول دون تحقيق فعالية عملية التمكين الإدارى ومنها:

- ضعف نظم التدريب، والتدريب الذاتى للعاملين بالمؤسسات.
- البناء والهيكل التنظيمى الهرمى متدرج المستويات الإدارية.
- وجود نوع من التداخل فى الاختصاصات الإدارية.
- المركزية المفرطة فى عملية اتخاذ القرار.
- تخوف الإدارة من فقد السلطة والنفوذ الذى يمنحه المركز الوظيفى لهم.
- الأنظمة والإجراءات الروتينية التى تضعف روح الإبداع والابتكار الإدارى.
- وجود اختلاف فى الأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية.

وهناك من يرى أن معوقات التمكين الإدارى تتمثل فى:

- الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.

- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لانجاح التمكين.
- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين.
- عدم الاقتناع بمزايا التمكين، وتطبيقه تقليداً أو مجرأة للشركات الأخرى وحسب.

ومن معوقات التمكين: المركزية الزائدة، والتهرب من التمكين، وبطء الإجراءات الإدارية (البيروقراطية) وتعقيدها، وضعف الشفافية، والمساواة، والثقة وغيرها من الأمور، وانعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها، وتعدد المستويات الإدارية، وأن القرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الوسطى والتنفيذية، ومقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المؤسسة، فالعاملون عادة لا يقبلون التمكين خوفاً من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين، ووجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات، فعندها يخيب ظن العاملين بالتمكين، وبالتالي يرفضون تطبيقه، وسيادة ثقافة البيروقراطية التي تحتوي على عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدم دعم الإدارة فيها لبرامج التمكين، واتسامها بالصراعات بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم أيضاً فيها، وضعف الالتزام التنظيمي، وعدم تقدير أهمية التمكين، وعدم تبني التعليم والتدريب المستمر، وعدم وجود اتصالات فعالة بين عناصر المؤسسة.

٨- دور التمكين فى تحقيق الإدارة المتميزة:

يسهم التمكين فى تحقيق الإدارة المتميزة من خلال تحقيق فعالية إدارة الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، وتنميتهم إدارياً، حيث تؤدى عملية

نقل بعض السلطات إلى العاملين من قبل الإدارة إلى تحملهم المسئولية، وممارستهم لبعض المهام الإدارية التى قد تولد لديهم نوع من الشعور بالثقة، وقدرتم على الإدارة والتنظيم، كما يساعد التمكين فى دعم التوجه نحو الإدارة المرتكزة على المشاركة، وصنع القرار التشاركى، وبالأحرى جودة القرارات المؤسسية.

ويساعد التمكين الإدارى فى تحقيق التميز من خلال إتاحة الفرصة للاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وتفير الإدارة الفعالة التي تمتلك الرؤية التى تهيأ الظروف المساعدة لتحقيق الجودة والتميز، وتعزيز الشعور بالمسئولية وتطوير المهارات، كما يحقق التمكين مرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتوفير التغذية الراجعة، ودعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التى تؤمن بها المؤسسة، وربط برنامج التمكين بأهداف المؤسسة وقيمها، وتوفير البيئة المناسبة للتميز والإبداع، ناهيك عن الالتزام بأهداف التميز المؤسسى عن طريق إيجاد المناخ الذى يعزز الجودة والتميز، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

والتمكين يسهل اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق التميز المؤسسى والإدارة المتميزة، وتغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية، وذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خلال نقل المسئوليات وعملية صنع القرارات إلى المستويات التنفيذية في المؤسسة، وبالوضع الذي يوفر الثقة والمصداقية لدى العاملين وفرق العمل، ويتطلب ذلك تغيير الأسلوب الإداري المستخدم، فالأسلوب الجديد في ظل التمكين يتطلب توفير الوسائل المناسبة لتدريب العاملين كيف ينفذون العمل على أحسن وجه، وما الذي يجب فعله، وما هي القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها على المستوى الفردي والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقياس أوجه القوة والضعف في الوضع الحالي، لتحديد متطلبات التمكين، وتدريب وتنمية الأفراد لدعم ثقافة وقيم المؤسسة وفهم وإدراك الحاجة إلى التغيير، وتمكين العاملين في أعمال ذات قيمة وتوفير الموارد اللازمة، والتخلي عن الرقابة التقليدية والصارمة والتي تسعى إلى تصيد الأخطاء لمعاقبة المرؤوسين، إن التخلي عن هذه الإجراءات سوف يتيح فرصة أكبر لتمكين العاملين.

بالإضافة لذلك، فإن التمكين يعطي العامل القوة الشخصية للرقابة على عمله وتحمله مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة به، وهنا يصبح دور المدير ميسراً ومسهلاً ومدرباً وموجهاً وليس مراقباً،أي يجب أن يتخلى المديرون عن سلطاتهم الرقابية في إطار عملية التمكين، كما أنه يعد بمثابة السبيل نحو مساعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفعالية وكفاءة، ويحتاج ذلك إلى تغيير التصميم التقليدي للوظائف أو الأعمال والذي يبني على التخصص، ولتخلي عن السيطرة والرقابة، ومن أجل فتح الباب أمام المرؤوسين – من خلال التمكين – لتتدفق قدراتهم وإبداعاتهم الخلاقة نحو الأداء المتميز والذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية، واعتبار التمكين عملية هادفة في الأجل الطويل، يساهم في تحمل وتحدي الأخطاء تصحيح وتعديل المسار بناء على نتائج قياس التمكين، خاصة في الأجل القصير وصولاً إلى التمكين في الأجل الطويل.

بالإضافة لذلك، يسهم التمكين فى تحقيق الإدارة المتميزة من خلال تحقيق الجودة والتميز، وبعض النتائج الإيجابية على عدة مستويات هى:
ويمكن تانول أهداف التمكين على النحو التالى:

(أ) على مستوى الفرد: وتتمثل فى: زيادة الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل إمكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية، يؤدي ذلك إلى ميادة شعور العاملين بالسعادة والرضا بالعمل الذي يقومون به، إضافة إلى احترام الذات، ورفع الروح المعوية للعاملين، وزيادة الالتزام الوظيفي، وزيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها العامل، وزيادة الولاء للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه العامل، ويسهم أيضاً في رفع مستوى الفاعلية والمشاركة الإيجابية، وبالتالي ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني الرغبة في التغيب عن العمل وتناقص معدل دوران العمل، واكتساب المعرفة والمهارة، حيث إن نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو العامل، والمعرفة والمهارة لايمكن أن تحقق بدون تنمية وتدريب، والمحافظة على العامل من قبل المؤسسة، فالمنظمات الحديثة لا تفرط بالعاملين المتمكنين بسهولة، ولكنها

تحاول إبقاء العامل أطول فترة ممكنة وحرصها على عدم فقدانه لصالح المنافسين، وتعزيز التمكين للشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، وتقليل الغموض والصراع والتضارب في عملهم.

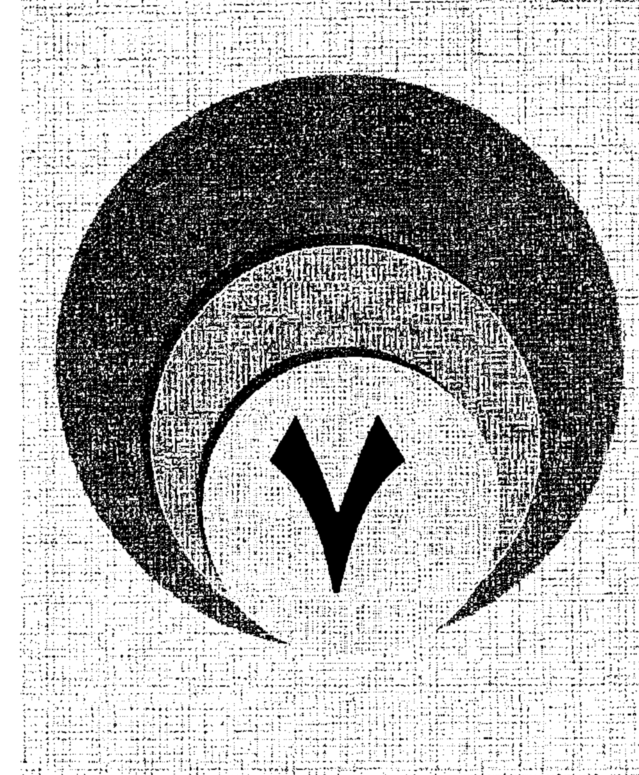
(ب) على مستوى المؤسسة: وتتمثل فى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكييف السريع، إذ يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكييف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، ويوفر التمكين إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين

(جـ) على مستوى العملاء: وتتمثل فى: سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقديم الخدمة؛ إذ أن حيث أن العملاء بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن يكون بقدرة العامل التصرف بطريقة أكثر فعالية عن الطرق التقليدية، فتمكين العاملين يمكن أن يوصل العامل إلى مستوى عال من المرونة والفهم والتكييف والاستجابة التي من شأنها أن تحول العميل غير الراضي عن الخدمة أو المنتج إلى عميل راض عن الخدمة أو المنتج، وهذا التمكين يكون قيماً في حال عدم وجود وقت كاف للرجوع إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار، وهذا يتطلب من العامل أن يكون على ثقة تامة بأن كل ما يحتاجه لتلبية احتياجات العملاء تحت سيطرته وسلطته، وسرعة الاستجابة بإعادة الخدمة أو المنتج للعملاء غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، حيث خدمة الزبائن في حال وجود زبون غير راض، وبالتالي يكون العامل الممكن مصدراً هاماً في إيجاد أفكار جديدة هامة لخدمة الزبائن، حيث إن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علماً بما يحتاجه الزبون، وما يرضيه أكثر، وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم، وبناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على العملاء.

ويعد التمكين نوع من الاستثمار المجدي، فالإدارة تستثمر السلطة التي تعطيها للعاملين لتحقق مردوداً إيجابيا على العاملين والمؤسسة. بالنسبة للعاملين فإنهم يكتسبون سيطرة على عملهم مما يزيد حسهم باحترام الذات والتقدير والاعتراف، ويجعلهم يمارسون الاستبصار والتعلم المستمر، ويخلصهم من العزلة التقليدية.

ويرى "ماتثيس Matthes" أن التمكين والإحساس بالجدارة Self-worth وفاعلية الذات Self- efficacy من أهم عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز المؤسسي، فالمؤسسات الممكنة أكثر انفتاحاً وتقبلاً للأفكار الجديدة، وأكثر حرصاً على مصلحة الطلاب وعمل الفريق والزمالة، وأكثر بعداً عن الرسمية، وأكثر إقداماً واتصالاً بالمجتمع، وأكثر ثقة، كما أن التمكين يعزز الاستقلالية للفرد، ويوفر فرصاً للفرد لإظهار كفاءاته المعرفية والمهارية، وينعكس التمكين إيجاباً على نوعية القرار، فالقرار الذي يتم على مستوى المؤسسة الممكنة أكثر فاعلية من القرار الذي يأتي جاهزاً من السلطة المركزية.

ولكي يسهم التمكين فى تحقيق التميز المؤسسي يجب توافر مجموعة من المتطلبات ومنها: إيجاد بيئة أو جو عمل مساعد وإيجابي يتم الاهتمام به بالمكافآت والتقدير على الجهد في العمل، والإشادة بقدرات العاملين، وتفعيل تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف، وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، وبناء ثقافة داعمة للعمل الجماعي، ودعم الزملاء في العمل، والثقة والاحترام المتبادلان بين الإدارة والعاملين، والإنفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المؤسسة بأنه جزء من المؤسسة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.



الفصل السابع

القياس المقارن بالأفضل وإدارة التميز المؤسسي

الفصل السابع

القياس المقارن بالأفضل وإدارة التميز المؤسسى

مُقـــدمة :

يعتبر القياس المقارن بالأفضلBenchmarking واحداً مــن أهــم المداخل الحديثة التي تستخدمها المؤسســات لإجــراء مقارنـــة بينهـــا وبـــين المؤسسات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معــين والتـــي يمكــن اعتبارها مؤسسات رائدة، ويعتمد القياس المقارن بالأفضل على مخطط دائرى يبدأ بتحديد العملية التى يطلق عليها (التخطيط Plan)، ثم تجميع البيانات عــن العمليات المشابهة لها لدى الآخرين ويطلق عليها (الممارســة والفعــل Do)، وإجراء تحليل الفجوة فى الأداء بمعنى (الفحص والتقيــيم Check)، وينتهــى المخطط بتطبيق الحلول أو ما يعرف بـــ(التنفيــذ Act)، ويركــز القيــاس المقارن على طريقة الأداء وليس النتائج، ويوفر معيــاراً حقيقيــاً يمكــن عــن طريقه الحكم على العملية، وذلك من خـــلال المقارنـــة بأفضـــل الممارســـات المتاحة لدى المنافسين فى نفس المجال.

وقد تزايدت الحاجة لتطبيق القياس المقارن بالأفضل فـــى مؤسســـات التعليم الجامعى نتيجة زيادة الطلب على التعليم، مصحوباً بالتأكيد على أهميـــة البحث عن مصادر بديلة للتمويل، والتغير في الخريطة الديموجرافية للطـــلاب، والحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليميـــة، وفعاليـــة عمليـــة القياس المقارن بالأفضل فى تأهيل المؤسسات التعليمية لمواجهـــة التحـــديات المتلاحقة التى صاحبت مجتمع المعرفة وتداعياته المختلفة، وتزايـــد الحاجـــة لإبراز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليميـــة، والحفـــاظ علـــى دورهـــا فـــي المجتمع.

ويعتمد القياس المقارن على قياس ومقارنة عمليات وممارســـات وأداء الجامعة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لتحديد أفضـــل الممارســـات مـــن خـــلال عمليـــة مستمرة للمقارنة بالأفضل، تستطيع المؤسسات التعليمية تحديد معيار تســتعين بـــه فـــي

تحديد أهدافها وغاياتها، والبرمجة الإستراتيجية حيث تضع المؤسسة أهداف إستراتيجية وخطط عمل أثناء مرحلة البرمجة الإستراتيجية لمواجهة القضايا الإستراتيجية ووضع استراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها.

كما يمكن استخدام القياس المقارن بالأفضل بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على بعض التساؤلات ومنها: أين نحن بالنسبة للآخرين؟، وما هي مجالات التحسين المرغوبة؟، وما هي أفضل المؤسسات التعليمية التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية؟، وكيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات التعليمية لدينا؟، وكيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات التعليمية؟.

ومن هنا تأتى أهمية هذا الفصل الذى يحاول تناول أساسيات القياس المقارن بالأفضل، وكيفية توظيفه فى تحقيق التميز المؤسسى، وذلك من خلال المحاور التالية:

١- مفهوم القياس المقارن بالأفضل وأهدافه:

يعتبر القياس المقارن أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء، بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة ومجالات للتطبيق يمكن نقلها للمؤسسة، إلا أن الأهمية النسبية لهذا الأسلوب ترجع إلى قدرته على إعطاء مقاييس محفزة وخلاقة تعلم المؤسسات كيفية تحقيق رضا عملائها، ويمكن تناول مفهوم القياس المقارن بالأفضل وأهميته على النحو التالي:

(أ) مفهوم القياس المقارن بالأفضل:

تعددت التعريفات التى تناولت القياس المقارن بالأفضل/ المقارنة المرجعية، حيث تناول الباحثون هذا المفهوم من خلال أسس وتوجهات مختلفة، واختلفوا فى التعبير عن هذا المصطلح، فيسميه بعضهم أداة Tool ويسميه آخرون أسلوب Technique، وفريق ثالث يعتبره طريقة Method، وفريق رابع يرى أنه عملية Process، وعلى الرغم من هذه الفروق اللفظية، إلا إن

هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق، وفيما يلى عرض لبعض هذه التعريفات:

يعرف القياس المقارن بأنه عملية مستمرة للمقارنة، ورسم الخطط، والتطبيق الفعال، حيث يتضمن مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية فى أفضل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة فى المؤسسات الشعبية بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق لظروف كل مؤسسة على حده.

كما يعرف النظر إلى القياس المقارن بالأفضل بأنه عملية تعلم تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعى بهدف تمكين المشاركين فى العملية من مقارنة خدماتهم، وأنشطتهم، ومنتجاتهم، كى يحددوا نقاط القوى والضعف المقارنة كركيزة أساسية للتحسين الذاتى أو التقييم الذاتى، وتتصف عملية التعلم هنا بأنها عملية تعاونية، وبأنها تعتمد على المشاركة الفعالة من المؤسسة والوحدات التنظيمية.

ويعرف القياس المقارن بالأفضل بأنه عملية استكشاف لمستويات الأداء الداخلى، وذلك من خلال مقارنة معايير قياس متعددة المستويات -داخلية وخارجية- بهدف رصد الواقع وتحقيق هدفين هما: قياس مستويات الأداء، ومقارنة عمليات الأداء بنظيراتها الداخلى والخارجى فى مؤسسة أخرى تتميز بمكانة عالمية، ويتضح من التعريف السابق أن القياس المقارن بالأفضل يوظف نتائج المقارنة فى الارتقاء بعمليتى التدريس والتعلم، وتحقيق مستوى أفضل من الأداء المؤسسى.

ويقصد بالقياس المقارن بالأفضل قياس أداء مؤسسة تعليمية ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة التعليمية المنافسة، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات الناتجة كأساس لتحديد الأهداف، والإستراتيجيات، والتطبيق.

ويعرف "**شافير وكوتى Shafer & Coate**" القياس المقارن بأنه العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال

معين، ومقارنة العمليات المختلفة بها، والتي تهدف إلي التعرف علي أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيدة للأداء.

ويشير القياس المقارن بالأفضل إلى طريقة منهجية للمقارنة، ورسم الخطط، والتطبيق الفعال حيث يتضمن: مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة الخدمة التعليمية المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها أفضل المنافسين، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسبة للتطبيق لظروف كل مؤسسة جامعية على حدة، وتحديد أو تعريف أفضل أداء بشكل تطبيقي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل، والمبادرة بالاستجابة، والتكيف مع هذه الاتجاهات.

ويعرف القياس المقارن بالأفضل بأنه مدخل يستخدم لتحسين المنتج التعليمى، والخدمات التعليمية، والعمليات الإدارية، من خلال تحليل أفضل الممارسات فى ضوء معايير محددة للأداء مع بيان كيفية إنجازها، مما يزيد من رضا المستخدم للعملية التعليمية.

وترى "وودهاوس وستيلا **Woodhouse & Stella**" أنه يمكن النظر إلى القياس المقارن من زوايا مختلفة، فقد يعنى المقارنة بين البيانات المتاحة عن المؤسسة الجامعية، وربما يعنى عملية مخططة جيداً تركز على الاستثمار الجيد للوقت فى معالجة البيانات المؤسسية، وتجميعها، واستخدامها، وقد يعنى فى منحى آخر عملية التأكد من مستوى الأداء المؤسسى ومقارنته بأداء مؤسسة جامعية أخرى متميزة.

ويمكن النظر للقياس المقارن على أنه عملية تعلم مستمرة يتم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات عن الممارسات القيادية، وتقاسمها من خلال عمليات الشراكة بين المؤسسات الجامعية المختلفة، حيث يتيح للمؤسسات أن

تقارن أدائها بأداء بعض المؤسسات الرائدة فى مجال التعليم الجامعى، وتساعد هذه المقارنة في تحديد المشكلات والفرص المتاحة لتطوير أداء هذه المؤسسات، ويوضح هذا التعريف أن القياس المقارن بمثابة عملية مستمرة لمحاولة إيجاد طرق التحسين المستمر للأداء من خلال إجراء عملية المقارنة المرجعية، لتحسين أدائها فى العمليات المختلفة.

ويعرف القياس المقارن بأنه طريقة معيارية لجمع وتقرير البيانات الإجرائية المهمة، بطريقة تساعد على إجراء مقارنات مناسبة بين جوانب الأداء فى المؤسسات المختلفة، أو البرامج، بهدف تحقيق ممارسة جيدة، وتشخيص المشكلات التى تعوق الأداء، وتحديد مجالات القوة، ويتضح من هذا التعريف أن القياس المقارن يوفر للمؤسسة الأطر المرجعية الخارجية والممارسات الجيدة التى يتم على أساسها إجراء التقويم وتصميم عمليات العمل.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتبين أن القياس المقارن بالأفضل يتمثل في تقييم جانب أو جوانب متميزة، وأفضل أسلوب لتحسين أداء في مؤسسة ما، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية يتوافر داخل المؤسسة التعليمية أو في مؤسسة أخري، والتعرف علي أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات الضرورية علي الأنشطة والعمليات قيد الدراسة، وبعد ذلك تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها، مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها والظروف الداخلية للمؤسسة، كما أن الهدف من وراء كل ذلك هو تحسين أداء المؤسسة.

وتتضمن طبيعة القياس المقارن بالأفضل -كمدخل لتحقيق جودة المؤسسات الجامعية- عدة عناصر لعل من أبرزها: المقارنة وقياس الأداء، والتركيز على المنافسين الخارجيين، والتقويم والتحسين المستمر، والتعلم من الآخرين.

(ب) أهداف القياس المقارن وأهميته:

يهدف القياس المقارن بالأفضل إلى تحقيق الجودة، وذلك عند مقارنة مؤسسة بأخرى فى بعض جوانب الأداء، وإيجاد معلومات عن هذه الجوانب

التي تتفوق فيها إحدى المؤسسات، وإيجاد الطريقة التي يتم من خلالها تحسين مستوى الجودة والأداء، وتحقيق التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج، والبدء في عملية التعلم الفعال داخل المؤسسة التعليمية، والفهم الجيد للعمليات، ووضع أهداف وغايات إستراتيجية فعالة، وإنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء، وفهم وتلبية حاجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، وتحسين مؤشرات الأداء، وتحديد عناصر القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، بحيث تتميز مع المنافسين الآخرين، بمعنى أن تطبيق القياس المقارن يقود المؤسسة الجامعية إلى الأداء الأفضل.

كما تتضمن أهداف القياس المقارن بالأفضل القضاء على مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وتوفير إطار للتقويم الخارجي، وإيجاد شبكات لدعم التواصل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وترشيد النفقات، ويتم من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات الإدارية إلي البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل، وإتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وإتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه – داخليا وخارجياً – نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضاء العملاء، وينعكس ذلك التوجه علي العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم، وتمكنيهم من اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة.

أما بالنسبة لأهمية القياس المقارن، فإنه يعتبر القاعدة أو الأساس لفلسفة التحسين المستمر في المؤسسة التعليمية، والتي تعتبر أداة للتغيير، والبحث المتواصل عن التطبيقات والتي تعني بأفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء الأفضل، وإجراء تقويم متواصل مستمر لأداء المؤسسة، وفهم تطويرها من

خلال مقارنة أداء عملياتها مع الممارسات الأفضل، كما يمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسن والتطور، ومعرفة وفهم وإيجاد أفضل المنتجات، الخدمات، التصميم، التجهيز، العمليات، الممارسات لتحسين أداء المؤسسة، ومعرفة وفهم العمليات الداخلية للمؤسسة، والتركيز على تحسين أدائها.

وتتمثل أهمية القياس المقارن فى كونه تقويماً لأداء المؤسسة، حيث يمكن الاستناد إليه فى التعرف على الممارسات الداخلية للمؤسسة، ومقارنتها بالممارسات الخارجية لمؤسسات رائدة أو مؤسسات لها وظائف مناظرة، مما يقدم أدلة توضح جوانب التغيير المطلوبة، وتسهم فى توقع نوعية التحسن الذى يحدث بعد إجراء هذه التغييرات فى ضوء أفضل الممارسات، ويعتبر إجراء مقارنات بين مؤسسات التعليم ليس أمراً يسيراً، وذلك لاختلاف هذه المؤسسات اختلافاً ملحوظاً فى أهدافها وإمكاناتها، ويجعل القياس مقتصراً على المؤشرات التى ربما لا تكون متوافرة لديها، مثل: قدرات الطلاب الملتحقين بها، ونسبة عدد أعضاء هيئة التدريس بها للطلاب، أو نسبة أعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً تربوياً.

أما "هارنجتون **Harrington**" فيرى أن أهمية القياس المقارن بالأفضل/ المقارنة المرجعية تتضح فى:

- تلبية متطلبات العملاء: حيث إن دور القياس المقارن بالأفضل تتمثل في مساعدة المؤسسة في إمكانية التفكير الشمولي باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي، وبما يسهم فى تلبية متطلبات العملاء.
- ضمان اعتماد أفضل الممارسات: حيث إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقويم المستمر للبيئة الخارجية، وهذا يفسر سبب تسمية القياس المقارن بالأفضل/ المقارنة المرجعية أحياناً بـ"المحاكاة الإبداعية"، فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المؤسسة من المنافسين لسد الفجوة التنظيمية.

- انجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية: حيث تعتبر الإنتاجية حلاً جذرياً للمشاكل التي تواجه المؤسسات، وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتها، وكيف تلبى هذه المخرجات احتياجات العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال فهم المقارنة، عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على إشباع احتياجات ورغبات العملاء.
- تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: حيث إن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة، ومن ثم دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها المؤسسة يجعلها تسير في الاتجاه الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية.

وتنبع أهمية القياس المقارن بالأفضل –وفقاً لآراء "زيارى **Ziari**"– من خلال التأثير في القرارات الإستراتيجية لتحسين العمليات، وفهم متطلبات العملاء، ووضع معايير الأداء الداخلية، ومساعدة المؤسسات على قيادة استراتيجياتها بشكل منظم، ومعرفة الفجوة بين أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى، ويمكن اعتباره الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء، وتكامل أفضل الممارسات في المؤسسة، وإيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير، ويقود إلى التحسين الشامل، ويزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي، وزيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، ومساعدة المؤسسة فى أن تكون أفضل مما هي عليه الآن، والاستخدام الأفضل للموارد، وتزويد المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات المتفوقة (الرائدة) في المستقبل.

مما سبق يتضح أن القياس المقارن يعد حافزاً للتغيير، ووضع الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى التأكيد على فهم العمليات الكامنة وراء العمليات الناجحة، والتى تجعله أداة لوضع الخطط والإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ومنهجية شاملة لتحسين الممارسات التنظيمية، ودعم التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة، وتحسين القدرات الإبداعية

والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء، وتوفير فرص التعاون بين المؤسسات المختلفة، وتشجيع المنافسة فيما بينها علي تحسين الأداء.

٢ - خصائص القياس المقارن بالأفضل ومقوماته:

يتسم القياس المقارن بالأفضل بعدة خصائص يأتى فى مقدمتها أنه بمثابة عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة، أو أحد أنشطتها أو خدماتها لا تتوقف عند حد معين، ولكنها تدور في دورة مستمرة هدفها تحسين الأداء، كما أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتتضمن خصائص القياس المقارن بالأفضل ما يلى:

- السعى الدائم لتحقيق الشراكة بين المنافسين، بهدف تبادل المعلومات في سبيل الارتقاء بالأداء.
- النظر إليه كمدخل إداري تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها، وأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها.
- الاعتماد على البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغيير.
- التحسين المستمر لجميع الفعاليات والممارسات التربوية والإدارية، والمنتجات، والخدمات، والممارسات، ومن ثم على الأداء الكلى للمؤسسة الجامعية.

كما يتميز القياس المقارن بالأفضل بأنه يعتمد على مبدأ استثمار أفضل الممارسات والتطبيقات في مجالات مختلفة من المؤسسات الناجحة والمنافسة، عن طريق تبادل الخبرات والمعرفة، ومقارنة أدائها ونتائجها مع أداء ونتائج المؤسسات الرائدة والمشابهة، لتطوير مستوى الأداء، والنتائج، والخدمات، والممارسات الوظيفية، كما يتبين أن للقياس المقارن أهمية كونه مدخلاً يستخدم لقياس الأداء ولتحديد نقاط القصور باتجاه تطبيق أفضل الطرائق والتي تقود إلى التحسين المستمر للمؤسسات الراغبة في التحسين في أدائها والبحث عن أسرار النجاح في المؤسسات ومن ثم بلوغها.

أما بالنسبة لمقومات القياس المقارن بالأفضل فتتمثل في: دعم الإدارة العليا والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة، وكذلك ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإجراء المقارنة، والبحث عن تشكيل فريق عمل القياس المقارن، كما يحتاج إلى اختيار المؤسسات المتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة، وتوفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال كفوءة تساعد على نشر هذه البيانات بين أعضاء الفريق، وتسهم في نقل الأفكار لأجراء عملية المقارنة.

٣- أنواع القياس المقارن بالأفضل:

يمكن تصنيف أنشطة وإجراءات القياس المقارن وفقاً لطبيعة العمليات التى يتناولها، وتتضمن عمليات كامنة (ترتبط بجمع المعلومات من المنتج) أو واضحة/ظاهرة (ترتبط بالتنظيم)، أو عمليات مستقلة بدون شركاء، أو تعاونية من خلال المشاركة، وقد يتم تطبيقها على مؤسسة واحدة (ممارسة داخلية)، أو عدة منظمات متشابهة، أو غير متشابهة (ممارسة خارجية)، ويمكن أن يطبق على العملية كلها (القياس الأفقى)، أو جزء من العمليات (القياس الرأسى)، وقد يشمل القياس المقارن التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات، بالإضافة لذلك، فإن مخرجات القياس المقارن بالأفضل تتضمن العلاقات التعاونية، والتنظيم الشبكى، والفهم المتبادل بين المشاركين، والوثائق المرجعية ممثلة فى: النصوص، والمعلومات عن مجالات الدراسة، والفهم الأفضل للممارسة، والعمليات والأداء، والرؤى المتعلقة بعملية التحسين.

وتوجد مجموعة من أنواع القياس المقارن بالأفضل وهى:

(أ) القياس المقارن الداخلى Internal Benchmarking: ويركز على مقارنة العمليات المتشابهة التى يتم أدائها فى أجزاء ووحدات مختلفة من المؤسسة بهدف تحديد الممارسات الأفضل، لذا يجب إعطائه أهمية لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها الإدارية، وما تتعلمه يتلخص حول التكلفة المنخفضة، والسرعة في

الإنجاز، وسرعة تبادل البيانات، ولكسب المزيد من المعلومات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل وأقل كلفة، أما عيوبها فهي حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون، وما حققوه من تقدم، ومن الأمثلة لهذا النوع النظم الداخلية لتقييم المناهج، وترتيبات عملية تقديم الخدمة والتدريس بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام والوحدات.

(ب) القياس المقارن الخارجي External Benchmarking: ويتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين، وعبر المنافسين، أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة، أو مجال آخر، ومن مميزات القيا المقارن الخارجي أنه يحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين التي يمكن أن تكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط.

(جـ) القياس المقارن التنافسي Competitive Benchmarking: ويشمل مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسة أخرى تنافسية وفقاً لبعض المقاييس مثل: مقارنة العمليات المتشابه، والممارسات، ومقاييس الأداء، وتحديد الاتجاهات، والأولويات عبر المؤسسات التنافسية على سبيل المثال قياس نتائج الطالب (معدل النجاح، معدل الرضا) مقارنة بمعدلاتها فى مؤسسة تعليمية متميزة، وتقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، ولذلك تسمى المقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مجال المقارنة بين المنتجات، والخدمات، والتكنولوجيا، والأفراد، والجودة.

(د) القياس المقارن الوظيفى Functional Benchmarking: حيث يتم مقارنة العمليات والممارسات والأداء بنفس الجوانب فى مؤسسة أخرى فى نفس مجال العمل مثل: الإدارة المالية، وخدمات المكتبة، وتسجيل الطلاب وقبولهم فى المؤسسات التعليمية، ويقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على أساس مقارنة مجالات معينة من المؤسسات الريادية الأفضل في العالم في

نفس المجال، أو التي تؤدي نشاطات مماثلة، ويشمل ذلك توفير البيانات المطلوبة عن توجهات المؤسسة التعليمية لإجراء المقارنة الكلية، والبحث عن الوظائف المشتركة بين المؤسسات، لذا يطلق البعض عليها المقارنة المرجعية العملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التعليم، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التنمية المهنية) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

(هـ) القياس المقارن الإستراتيجي Strategic Benchmarking: وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات، والبحث عن إستراتيجيات تحقيق الأداء الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة، وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وتعتبر المقارنة المرجعية الإستراتيجية وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون، بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلائم مع ظروف وبيئة المؤسسة الجامعية.

(و) القياس المقارن العام Public Benchmarking: ويهتم هذا النوع من القياس والمقارنة على كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج المجال الذى تعمل فيه المؤسسة، ويمتاز القياس المقارن العام بمجموعة من المزايا لعل من أبرزها أنه يسهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة، ويسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمؤسسة، ويسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المؤسسات المنافسة.

ويضيف البعض أنواع أخرى للقياس المقارن بالأفضل أو المقارنة المرجعية ومنها:

- **القياس المقارن للأداء**: ويتم على أساس المقارنة المباشرة مع المتنافسين عن طريق تحليل الأداء، وتستخدم للمنتجات، والخدمات، والنشاطات.
- **القياس المقارن التشاركي**: ويعد هذا النوع من حالات المقارنة التى تعتمد على المشاركة، حيث يتم مشاركة مجموعة من المؤسسات لبيانات حول نشاط معين على أمل الاستفادة مما يتعلمون، وهناك آراء أخرى.

- **القياس المقارن للعمليات:** ويستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل: ترتيب وتنظيم العمل الإدارى، وتدريب الأفراد العاملين، وتهتم بتحديد الممارسات المؤثرة في المؤسسات لإنجاز الوظائف المتشابهة.
- **القياس المقارن للممارسات الأفضل:** وهو مشابه للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزه على الممارسات الإدارية بدلاً من تركيزها على عمليات خاصة معينة، ويركز هذا النوع من المقارنة على عدة معايير مثل: بيئة العمل، والحوافز التي تعطي للأفراد العاملين دافعاً قوياً لأداء أعمالهم بشكل مميز.
- **القياس المقارن القياسي:** ويقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات.

وبالرغم من تعدد أنواع القياس المقارن بالأفضل وأشكاله فى مؤسسات التعليم الجامعى، إلا أن هناك مجموعة من القواسم المشتركة بينها، والتى تركز فى مجملها على:

- المعايير المثالية Ideal Type Standards: وتعرف بالمعايير القياسية، حيث يتم بناء نوذج استناداً إلى الممارسات الأفضل، ويتم استخدامه كقاعدة أساسية فى تقييم المؤسسة الجامعية إلى الحد الذى يتناسب مع هذا النموذج، وخير مثال على هذه الطريقة هى معايير "مالكولم بالدريدج Malcolm Baldridge Awards".
- المقارنة المتمركزة حول الأنشطة: وتعد بمثابة منهجية يتم فيها اختيار مجموعة من الأنشطة سواء كانت تقليدية أو ممثلة لبعض الممارسات التى تتم داخل المؤسسة، ويتم تحليلها ومقارنتها ببعض الأنشطة المشابهة فى بعض المؤسسات الجامعية الأخرى، وقد يتم النظر إلى مثل هذه الأنشطة على أنها مؤشرات للحكم على أداء هذه المؤسسات.
- المقارنة الأفقية: وتهدف إلى تقييم التكلفة، وعبء العمل، وإنتاجية المؤسسة الجامعية، والأداء وفق معايير محددة، ومجالات يتم الاتفاق على أهميتها فى عملية التقييم المؤسسى، مثل: عمل قسم لتسجيل وقبول

الطلاب، وتعتمد هذه المنهجية على الهياكل التنظيمية بصفة أساسية، وجمع البيانات من مصادرها الرئيسية، وقد تتطرق هذه المبادرات لجانب واحد من المؤسسة أو عدة مجالات بها.

- المقارنة الرأسية: وتحاول تحليل التكاليف والإنتاجية، وعبء العمل، وأداء عملية واحدة، والتي قد تكون مشتركة في عدة مجالات وظيفية، على سبيل المثال كل جوانب تسجيل الطلاب بغض النظر عن مكانهم وموقعهم داخل الجامعة، ويساعد هذا النوع في توفير مراجعة شاملة للممارسات المؤسسية في مجال واحد، غير أن جمع البيانات وتفسيرها قد يكون أكثر الأمور إشكالية في هذه المنهجية، ومن ثم فإن الطريقة الأفقية والرأسية للمقارنة المرجعية تعدا بمثابة أدوات تشخيصية لتحديد وترتيب فرص التحسين المستمر للعمليات الإدارية بالمؤسسات الجامعية.

وبعد استعراض الأنواع السابقة للقياس المقارن بالأفضل، يرى الباحث أن القياس المقارن الإستراتيجي يعد من أنسب الأنواع للتطبيق في الجامعات المصرية، وخاصة في ظل توجه معظم الجامعات نحو التخطيط الإستراتيجي، ووضع خطة إستراتيجية لتطوير التعليم بها، كما أنه يؤكد على التوجه الإستراتيجي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات من خلال استشراف المستقبل، ووضع البدائل الإستراتيجية الممكنة للتحسين المستمر.

٤ – مبادئ القياس المقارن بالأفضل:

يؤكد القياس المقارن على ضرورة وجود رغبة لدى المؤسسات الجامعية للتعلم من بعضها البعض، وسعيها الدائم لتقاسم الخبرات الجيدة فيما بينها، مع التركيز على تدعيم الدور الدولي للجامعات من خلال المشاركة في الاتحادات المهنية والأكاديمية وغير الأكاديمية، والقيام بالزيارات العلمية للجامعات الأخرى للتعرف لى الممارسات الجيدة بها، والتعاون مع هيئات الاعتماد المؤسسي، ومراكز التقويم المؤسسي، بهدف دعم الممارسات

الأكاديمية، ووضع المعايير اللازمة لتحقيق جودة التعليم، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة كمقيمين للجامعات الأخرى.

ويستند القياس المقارن بالأفضل إلى بعض المبادئ ومنها:

- **التنظيم**: حيث يعتبر مدخل منظم لتحسين العمل، يقوم بالبحث عن أفضل ممارسة وطريقة للقيام بعمل ما، ثم تطبيقها، بهدف تحسين نشاط معين، والوصول به إلي مؤشر يفوق المؤشر الحالي للأداء.
- **التعاون**: حيث يتطلب القياس المقارن نوع من التفاعل والتعاون المستمر بين الجامعات المشاركة فى العملية، وكذلك الأفراد المشاركين فى تقييم أداء الجامعات سواء داخل الجامعة أو خارجها.
- **المقارنة**: فهو بمثابة عملية مقارنة مؤسسة ما بالنسبة للمؤسسات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة.
- **الاستمرارية**: حيث إنه عملية مستمرة للمقارنة والقياس، بالنسبة لرواد العمل في أي مكان في العالم، بغرض اكتساب المعرفة التي تساعد المنظمة علي تحسين أدائها، والمقارنة بين العمليات والأنشطة المتشابهة بين المؤسسات، ومجالات العمل، بهدف التعرف علي فرص التحسين.
- **القياس والتقويم**: حيث يحاول أن يقيس درجة تقدم المؤسسة نحو تحقيق هدف محدد ووضع تنافسي جيد لها في المستقبل.
- **التحديد الواضح لخطوات العمل**: حيث يركز على تحديد وفهم ومواءمة الممارسات المتفوقة لدي المؤسسات الأخرى في أي مكان من العالم، وتطبيقها داخل المؤسسة بهدف تحسين أدائها.
- **التقييم المستمر**: حيث يركز علي التقييم المستمر والمنتظم للخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمؤسسات مقابل أداء المنظمات الأخرى، أو مقابل أداء الأقسام والوحدات التابعة للمؤسسة الواحدة (والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين، ويمثل هذا الأداء نموذجاً لأفضل ممارسة تقوم المقارنة المرجعية بتقييمه بغرض تحسين أوضاع المؤسسة.

- **الشمولية:** فهو مدخل شامل ومتكامل يسعى إلي مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط المؤسسة، وهو يمثل طرقاً مبتكرة للعمل تسهم في تطوير الأداء، ويتوقف نجاح العمل به علي الرؤية الواعية للقيادة الإدارية، وللعاملين، والاهتمام بالعملاء، وتوفير المعلومات عن الأساليب الحديثة للعمل، وتخصيص الموارد المادية الكافية، وإدارة الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية، هذا إلي جانب أهمية تفعيل العلاقات الخارجية للمؤسسة التعليمية مع العالم الخارجي.

- **البعد المستقبلي للتقييم:** حيث يؤكد على ضرورة قيام إدارة المؤسسة بتقويم موجوداتها الفكرية من الأفراد العاملين، ومن خلال وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال البشري ذوي الكفاءة العلمية، وخصوصاً من الحاصلين على شهادات علمية، ويمتلكون مهارات وقدرات وقابليات عالية، ومنتظمة ونادرة، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة العلمية، ومن ثم العمل على الاستفادة من نتائج تقويم الأداء السنوي من خلال تحليل نتائج التقويم، والخروج بمؤشرات توضح الأداء الأفضل، والتعرف على الأسباب التي أدى إلى التميز في الأداء، والعمل على تشجيع الآخرين للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

ويتطلب تحقيق مبادئ القياس المقارن بالأفضل ضرورة توافر نوع من الاتجاه الإيجابي لدى الجامعات وأعضائها نحو عملية المقارنة، وفهمها لتوقعات عملائها الداخليين والخارجيين المرتبطة بمجالات التطوير، ومحاولة المؤسسات الجامعية الراغبة في تحسين أدائها التعامل معها على وفق أسلوب علمي قائم على أساس التحليل المفصل لعمليات وممارسات المؤسسة، بحيث يمكن من خلاله معرفة وتشخيص نواحي الضعف والقصور في الأداء بغية تحسينها، والقضاء عليها، وتوافر القيادة الفعالة على جميع المستويات التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية بفعالية، ووضع الأهداف وصياغة سياسة الجودة استناداً إلى رؤية مشتركة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.

٥ـ خطوات القياس المقارن بالأفضل ومعوقاته:

اختلف الباحثون في تحديد خطوات القياس المقارن بالأفضل، حيث يرى البعض أنها تتضمن:تحديد المؤسسة المراد المقارنة بها، وتشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية، وتحديد المؤسسة التي سيتم المقارنة معها، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة، واتخاذ الإجراءات لنجاح عملية المقارنة، في حين يرى البعض الآخر أنها تتضمن: ربط المقارنة برسالة المؤسسة، وإعداد أهداف قابلة للقياس، والحصول على التزام ودعم الإدارة، وتشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية، والتركيز على المجالات الحاكمة الصحيحة، والتركيز على المنافسين، ويمكن تناول خطوات القياس المقارن بالأفضل على النحو التالي:

(أ) **اختيار مجال التطبيق:** حيث يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لمتلقي الخدمة (داخلياً وخارجياً)، وأن يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.

(ب) **اختيار أسلوب المقارنة المستخدم:** وهناك أسلوبان لتطبيق القياس المقارن هما:

- اختيار مؤسسة جامعية ما، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء القياس المقارن بالأفضل/ المقارنة المرجعية.
- إشراك جهة خارجية مسئولة عن اختيار أفضل المؤسسات التعليمية في مجال التطبيق المختار، وجمع المعلومات اللازمة، ويعتبر هذا النوع أقل جهداً، حيث يلقى عبء الاختيار على الجهة الخارجية، ولكنه أكثر تكلفة باستثناء أن تكون تلك الجهة حكومية.

(ج) **تحليل العمليات المختارة للتطبيق:** حيث يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.

(د) **تقويم ومراجعة المعلومات المجمعة:** وتتضمن تكلفة التطبيق، وفهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة، بحيث يتم اختيار أفضل المؤسسات التعليمية التي

تحقق أعلى جودة ترضى المستفيد بأقل تكلفة ممكنة، وتحقيق المصداقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للمؤسسات في ضوء المعايير المحددة.

(هـ) تحديد الفجوة: حيث يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى المؤسسة التعليمية مكان الدراسة، والمؤسسة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.

(و) تطبيق خطة التنفيذ: وذلك بهدف تحسين وتطوير العمليات المختارة على أن تعد بطريقة مبتكرة.

أما بالنسبة **لمنهجية يالقياس المقارن** بالأفضل فإنه يتم وفق منهجية محددة تتمثل في:

- **التخطيط:** وفي هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وكذلك يتم اختيار الشريك المقارن به، وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، وهي تحديد المنتجات، والخدمات، والعمليات التي تقارن مرجعياً والمؤسسات المستخدمة للمقارنة، وتحديد مقاييس الأداء للتحليل وجمع البيانات.
- **التحليل:** وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة، وكذلك أداء الشريك المقارن، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة، وأداء المؤسسات المقارن بها، وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المؤسسة والمؤسسات المنافسة الأخرى المنافسة.
- **التكامل:** ويتم في هذه المرحلة تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستويات للأداء، كما تتطلب هذه المرحلة دعم المديرين المسئولين عن توفير الموارد المختلفة.
- **التنفيذ:** وفي هذه الخطوة يتم تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف، وتطوير خطط إجرائية، ووضع توصيف لمهام الفريق، وتنفيذ الخطط، وتحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل، وبما يضمن تحسين أداء المؤسسة من

خلال تطبيق أفضل الطرائق من الشريك المقارن به مع مراقبة النتائج، ومستوى التقدم المتحقق، وتوجد مجموعة النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية ومنها: أهمية التزام الإدارة العليا بالتنفيذ، مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون، والمعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها، ومقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين، وتشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.

- **الرقابة والمتابعة:** وتتضمن عملية متابعة التقدم فى الأداء، بهدف مساعدة على معالجة لفجوة السلبية في أدائها، مما يحقق الأداء الأفضل للمؤسسة.

وتوجد مجموعة من المعوقات التى قد تحول دون تطبيق خطوات القياس المقارن بالأفضل فى مؤسسات التعليم الجامعي ومنها:

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا، وعدم التزامها بدعم عمليات القياس المقارن بالأفضل.
- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
- ضآلة توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمى وإدارته، وذلك لعدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة.
- التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ.
- التركيز على الأهداف قصير المدى.
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة التعليمية.
- الأهداف غير السليمة وخاصة علي المدى الطويل.
- غياب الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
- الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في المؤسسة المختارة.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها.

٦- القياس المقارن بالأفضل في الجامعات الأسترالية:

تعد أستراليا من أولى دول العالم التي اتجهت نحو تبني مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية بعد انتقاله من مجال الصناعة ، حيث بدأت تنتشر مفاهيم الجودة وآلياتها في معظم الأجزاء التي حاولت تطبيق مدخل الجودة الشاملة، وتحسين الجودة، حيث طبقت بعض مؤسسات التعليم الجامعي هذه المداخل بغية تحسين الأداء بها، وتحسين العملية التعليمية، والخدمة التعليمية المقدمة للطالب، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق التعليمي، وقد ساعد على ذلك التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتعليم، والتزايد المستمر في عدد الطلبة ومؤسسات التعليم الجامعي.

وقد حظى القياس المقارن بالأفضل باهتمام كثير من الباحثين والمؤسسات الجامعية فى أستراليا، كاستجابة لبعض الدوافع ويأتى فى مقدمتها: زيادة حدة التنافس بين الجامعات، ومتطلبات تفعيل المحاسبية التعليمية ومؤشرات الأداء، والرغبة فى إجراء التحسين المستمر، وظهور طرق جديدة لمعالجة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة الجامعية، حيث ساعدت فى تغيير الطرق المنهجية التى تتبعها المؤسسة فى تقييم أدائها وتحسينه، ويمكن تناول القياس المقارن بالأفضل فى أستراليا على النحو التالى:

(أ) تاريخ القياس المقارن بالأفضل ومراحل تطوره:

أصبح القياس المقارن بالأفضل ذو أهمية كبيرة فى التعليم الجامعى الأسترالى عندما قامت الحكومة بتقديم آليات تقييم جودة التعليم، وتوفير مصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعى، وفى الحالة الأولى لابد من تطوير نقاط مرجعية خاصة بعمليات تحقيق الجودة المقارنة، وفى الحالة الثانية أصبح من الضرورى أن تسعى الجامعات الأسترالية إلى ترشيد الإنفاق، وتقليل تكلفة تقديم خدمة تعليمية متميزة مقارنة بالجامعات الأخرى فى الدول المتقدمة، والتى تحقق التعليم الجيد بأقل تكلفة ممكنة.

وفى عام ١٩٩١م صدر تقرير "التعليم العالى: الجودة والتنوع فى عقد التسعينات" والذى أعلنت فية الحكومة الأسترالية عن مجموعة من الإجراءات اللازمة لتفعيل جودة التعليم العالى بوجه عام، وتحقيق جودة التدريس والبحث العلمى بوجه خاص، والتأكيد على ضرورة توفير الدعم المالى للجامعات لإكسابها القدرة على إجراء التغييرات التى تتطلبها طبيعة العصر، وتزايد الحاجة للتوجه نحو تحقيق آليات ضمان جودة التعليم، وفى عام ١٩٩٢م تم تشكيل اللجنة القومية لضمان جودة التعليم العالى للمساهمة فى تحقيق برامج ضمان الجودة فى الفترة من ١٩٩٣-١٩٩٥م وما تتضمنه من توفير مصادر للتمويل الذاتى، وإدارة الموارد المالية للجامعة.

وفى عام ١٩٩٥م قامت "وحدة تطوير التدريس والتعلم بجامعة كوين لاند Queensland بتنفيذ مشروع للقياس المقارن بالأفضل وذلك للمقارنة بين الطرق التى تتبعها الجامعة وبين تلك التى تتبعها بعض الجامعات الأسترالية الأخرى، والجامعات البريطانية، والأمريكية، فى تخريج أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بممارسة مهنة التدريس الجامعى، وقد توصل هذا المشروع أن القياس المقارن يؤثر بشكل واضح على ثقافة الجودة داخل الجامعات وتزداد فعاليته، من خلال التعلم الداخلى، وبناء شبكات تربط بين أعضاء هيئة التدريس وأقرانهم فى الجامعات الأخرى.

وقد قام كل من "آرنست ويانج **Ernst & Young**" فى عام ١٩٩٦م بتقديم مشروع "القياس المقارن بالأفضل لإدارة شئون الطلاب"، وتم تطبيقه على سبع جامعات أسترالية، حيث تم جمع البيانات عن معدا الالتحاق بالجامعة، ومعدل التخرج، ونتائج تقييم الطلاب، وقد استهدف هذا المشروع تحديد الممارسات الجيدة بين الجامعات المشاركة فى المشروع، وتحديد مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم العمليات الإدارية، وتسهيل فهم عملية ترشيد الإنفاق، وتقليل التكلفة، وتحديد فرص التحسين المستمر والتطوير فى كل جامعة، وضمان نقل مهارات المقارنة المرجعية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين من كل جامعة، وفى نفس العام قامت جامعة "ملبورن

"Melbourne" بتنفيذ مشروع للقياس المقارن بهدف مقارنة الخدمات الإرشادية التى تقدمها بتلك التى تقدمها الجامعات الأمريكية.

وفى عام ١٩٩٩م قدم "ماكينون وآخرون McKinnon & et al" دليلاً إرشادياً للجامعات الأسترالية لتوضيح كيفية توظيف القياس المقارن فى تطوير التعليم الجامعى، وإكسابها القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية التى قد تطرأ على الجامعة، وتضمن هذا الدليل حوالى ٦٧ نقطة مرجعية، تقع تحت تسعة موضوعات رئيسية هى: الحوكمة، والإدارة والتخطيط، والعلاقات الخارجية، والبنية التحتية والموارد المالية، والتعلم والتدريس، ودعم الطلاب، والبحث العلمى، والخدمات المعلوماتية والمكتبية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

ومع بداية الألفية الثالثة حاول اتحاد الجامعات والذى أطلق عليه "الجامعات ٢١ University 21" استخدام عمليات المقارنة المرجعية فى تحديد المعايير القياسية لجودة التعليم الازمة للجامعات التى تعتبر عضواً فى هذا الاتحاد، وصاحب ذلك إدراك الجامعات الأسترالية مدى الحاجة إلى تطبيق إستراتيجيات القياس المقارن من خلال مجموعة من التقييمات المؤسسية، حيث بدأ المجلس الأسترالى لضمان جودة الجامعات فى إجراء عمليات التقييم فى عام ٢٠٠٢م، وتم نشر جميع التقارير الخاصة بها متضمنة مراجعة للموضوعات والقضايا التى تطرقت لها عملية التقييم مثل: البحث العلمى، والقضايا الإدارية، وقضايا التمويل الجامعى، وفى سبتمبر عام ٢٠٠٣م قام المجلس بنشر عدة تقارير تؤكد على أهمية القياس المقارن بالأفضل فى تطوير التعليم الجامعى، وفى عام ٢٠٠٤م تم عمل تحليل لتقارير التقييم، وأوصى باستخدام مجموعة من مؤشرات جودة التدريس والتعلم الخاصة بالقياس المقارن الداخلى لخبرات التعلم لدى الطالب، ومقارنة جميع عمليات الاعتماد المتفق عليها فى مقابل العمليات التى يستخدمها مجلس اعتماد الجامعات بأستراليا.

وفى نفس العام قام كل "ماكينون **McKinnon**" بتقديم تقريراً معنوناً " القياس المقارن بالأفضل: دليل إرشادى للجامعات الأسترالية" يتضمن (٦٧)

مؤشراً لتحقيق جودة الجامعات، وحثها على تطبيق القياس المقارن بالأفضل وإستراتيجياته، ومساعدة الجامعات على التحسين المستمر، وقد أكد هذا التقرير حاجة المؤسسات على فهم الأسباب الكامنة وراء عمليات القياس والتقييم، والمخرجات المراد الحصول عليها، والعمليات التى ترغب فى إتباعها.

وأخذت عملية القياس المقارن بعد ذلك تركز على عدة جوانب داخل المؤسسات الجامعية ومنها: حل المشكلات المؤسسية، وتقييم الأداء الفردى والمؤسسى ككل، وتحليل الأنشطة والخدمات الأكاديمية، والتسهيلات والخدمات الجامعية، كما حاولت بعض الجامعات الأسترالية تطبيق القياس المقارن لتحسين جودة العملية التعليمية بها، حيث بدأت جامعة "أديلايد Adelaide" فى عمل مشروع "التخطيط المؤسسى وجودة الأداء" بهدف التعرف على الممارسات الجيدة فى الجامعات الأخرى، والاستفادة منها، أما جامعة بوند Bond فقد حاولت الاستفادة من خبرات جامعة دارتموس Dartmouth فى الولايات المتحدة الأمريكية، التى حاولت الربط بين القياس المقارن بعمليات تطوير الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية، أما جامعة جنوب أستراليا فقد تضمنت القياس المقارن فى جميع سياساتها كأداة هامة فى صنع القرارات المرتبطة بجودة التعليم، وتحديد المجالات التى تحتاج إلى التطوير، والممارسات الجيدة فى الجامعة.

وفى عام ٢٠٠٧م بدأ المجلس الأسترالى لضمان جودة الجامعات فى استخدام مدخل "تقييم المخاطر الأكاديمية" لتفعيل عمليات القياس المقارن بالأفضل، حيث يتم التركيز على البراهين المرتبطة بوضع مؤشرات الأداء ومراجعتها على المستوى القومى والدولى، وقد كون المجلس مجموعة من الخبراء المراجعين لتطبيق هذا المدخل، والتى قامت بتطوير إطار يصف المدخل وفق المعايير والمخرجات، وأكدت على ضرورة توظيف هذا المدخل من خلال الأطر المرجعية، وفى عام ٢٠٠٨م بدأت جامعتى جريفث Griffith وسيدنى الغربية Western Sydney فى تنفيذ عمليات القياس المقارن من خلال عمل بعض المقارنات المرجعية فى بعض المجالات الإستراتيجية، ومحاولة الربط بين المخرجات العملية والنظرية.

ويحظى القياس المقارن بالأفضل فى الوقت الحاضر باهتمام متزايد فى التعليم الجامعى الأسترالى، حيث يؤدى استخدامه إلى تحسين أداء المؤسسات الجامعية، ويعتمد القياس المقارن على المطابقة والمقارنة بين عمليات الأداء، ونظم التدريس، والمخرجات، لأحد المؤسسات الجامعية بنظيرتها فى أى مكان بهدف الوقوف على أهم المجالات التى تحتاج إلى التطوير، والاستفادة منها فى تطوير العملية التعليمية، والخدمات التى تقدمها المؤسسة، وتقييم مدى نجاح عملية تطبيق آليات القياس المقارن، وتحديد أهم المعوقات التى قد تقف حائلاً دون فعالية عملية التطبيق فى المؤسسات الجامعية.

(ب) أهداف القياس المقارن بالأفضل بأستراليا:

يتمثل الهدف الرئيسى للقياس المقارن بالأفضل بأستراليا فى تحديد الممارسات الجيدة التى تؤدى إلى تحقيق الأداء المتميز، وملاحظة وتبادل المعلومات والبيانات على الجامعات المختلفة، ووضع الأبعاد الخاصة بهذه الممارسات والمؤشرات الفعالة لها، وتحديد أولويات التغيير والتطوير داخل المؤسسة الجامعية، وتحقيق ضمان الجودة الإستراتيجى، وتحسين عمليات إدارة الأداء، وقيادة وإدارة العمليات الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفعالية، وتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.

كما يهدف القياس المقارن بالأفضل في الجامعات الأسترالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تحقيق جودة الجامعات الأسترالية، وتوفير مدخل نظمى لتحسين الجودة بها.
- وضع وتحديد مدى لعمليات التطوير والتحسين المطلوبة بالمؤسسة الجامعية.
- توفير قاعدة أساسية لعمليات التحسين وتطوير مقاييس أداء المؤسسات الجامعية.
- توفير أداة لإدارة التغيير والتطوير التنظيمى فى المؤسسات الجامعية.

- وضع مؤشرات كمية ونوعية للممارسات الجيدة في الجامعة مقارنة بمثيلاتها.
- توفير الوسائل والمتطلبات اللازمة لإحداث التغيير بشكل سريع.
- توفير وسائل وأدوات للابتكار والإبداع التنظيمى فى الجامعات
- تحديد العمليات الرئيسية فى المؤسسات الجامعية، ومساعدة القيادات الجامعية على عمل خريطة للأنشطة المؤسسية.
- التركيز على الأنشطة الداخلية للجامعة والعمل على تطويرها.
- قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجامعية.
- استخدام المعرفة الموجودة عن فعالية العمليات الخاصة ومحاولة استثمارها.

(جـ) مبادئ القياس المقارن بالأفضل بأستراليا:

تعتمد عمليات القياس المقارن بالأفضل على المراجعات الأكاديمية وفحص الجودة لمؤسسات التعليم الجامعى، وتقييم أنشطتها المختلفة، وتركز على المقارنة المرجعية القائمة على تحقيق مبدأ "ملائمة الهدف Fitness for purpose"، والتأكد من مدى تحقيق المؤسسات الجامعية لأهدافها، وكيفية تحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال وضع بعض نقاط وأطر المقارنة المرجعية، حيث تكون هذه الجامعات على صلة ببعض الجامعات فى الدول الأخرى، ويتوقع منها أن تقوم بمقارنة مستوى أدائها ببعض الجامعات المتقدمة ذات الأداء المتميز.

ويعتمد القياس المقارن على مبدأ أساسى هو منظومية القياس، والمقارنة بين عمليات المؤسسة بأخرى ذات أداء متميز، حيث يصنع الفروق نظرياً وعملياً، ويتطلب التأكيد على الوسائل النظمية لعمل المقارنات لتحديد المجالات التى تحتاج إلى تحسين وتطوير، ويتمحور عمل القياس المقارن حول مجموعة من المبادئ والأسس ومنها:

- إعطاء أولوية لتكوين مجموعة من النظراء من المؤسسات الجامعية بهدف القياس المقارن للأداء الإستراتيجى.

- تطوير إستراتيجية لتكوين علاقات القياس المقارن بالأفضل في الجامعات الأسترالية.
- تنفيذ قدر كبير من القياس المقارن البنائى على المستوى القومى والدولى.
- التركيز على القياس المارن بالأفضل فى مجالات البحث العلمى، والتدريس الجامعى.

وثمة مبدأ آخر ترتكز عليه عملية القياس المقارن هو تضمين وتكاملية أنشطته الخاصة فى أنشطة المؤسسة الجامعية وجميع عملياتها ومنها: التحليل المستمر للبيانات التى يتم جمعها حول فعاليات المؤسسة الجامعية ومخرجاتها، والمجالات التى تحتاج إلى التحسين المستمر، كما تتضمن مبادئ القياس المقارن بالأفضل فى أستراليا: الالتزام بعمليات القياس المقارن بالأفضل وتنفيذ آلياته، وتحديد مبادرات التطوير والتحسين، والفهم المشترك لفعالياته، والتعلم من الداخل، وتحديد الإستراتيجيات المطلوبة للتقييم، والاستخدام النظمى للمؤشرات، واختيار المؤشرات الجيدة، وضمان جودة البيانات، والتنسيق والتكامل.

(د) مراحل القياس المقارن بالأفضل وإجراءاته بأستراليا:

تتم عملية القياس المقارن بالأفضل فى أستراليا بواسطة الجامعات نفسها، أو من خلال مؤسسات استشارية سواء بسبب أنها تركز جل عملها على الجامعات، لأنها تقدم خدماتها لمساعدة الجامعات فى تحسين الممارسات الإدارية بها، وقد تتضمن عمليات القياس المقارن بعض العمليات المقارنة النوعية الأساسية، والمقارنة الإحصائية مع بعض المقارنات النوعية التى توضحها الإحصائيات، والبيانات التى تم تجميعها من مصادر متعددة، كما يتم تحديد أى الممارسات التربوية والأكاديمية أقل تكلفة عن مثيلاتها فى الجامعات الأخرى ذات الأداء المتميز.

ويتم تقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعى فى أستراليا فى عدم مجالات ومنها: الميزانيات المخصصة للتعليم الجامعى، وإدارة الموارد البشرية، وسياسة القبول ونظام الدراسة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات،

والعلاقات الوظيفية بين الوحدات والأقسام والكليات بالمؤسسة الجامعية، والميزانية العامة للجامعة، والتنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، والتسهيلات المؤسسية، والخدمات الصحية المقدمة للطلاب، ومؤشرات الأداء المؤسسى ومعدلاته.

وتتضمن أنشطة القياس المقارن وإجراءاته: المشاركة فى ورش جمع البيانات التى تم تصميمها لتحسين فهم المؤسسة الجامعية لعمليات القياس المقارن، ومساعدتها فى تفسير البيانات وتحليلها، ومساعدة المؤسسة الجامعية على تنظيم هذه البيانات، وتحليل نتائج عملية المقارنة المرجعية، وكيفية تفسير الممارسات الجيدة، وتطبيق الآليات والأساليب المناسبة فى إعادة هندسة العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة الجامعية.

وتشمل أهم الإستراتيجيات والأساليب التى تستخدمها الجامعات الأسترالية فى تحقيق مستوى متميز من الأداء تحديد بعض النقاط المرجعية والاستراتيجيات المرتبطة بالقياس المقارن على ضوء الأهداف الإستراتيجية المحددة سلفاً، كما تحاول بعض الجامعات الأسترالية استخدام بعض الأطر المرجعية لنماذج من القطاعات المختلفة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وكذلك تحديد الممارسات الجيدة فى عدة مجالات مختارة، من خلال تفسيرات مختلفة تشكل في مجموعها القياس المقارن لأفضل الممارسات، والتى تتضمن الفهم التام للأساسيات التى تقود إلى النجاح المؤسسى، ويتم تضمين القياس المقارن فى عمليات أخرى داخل المؤسسة الجامعية، بهدف تحقيق جودة البيانات ومؤشرات الأداء، ويحتاج ذلك إلى وضع الخطط اللازمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الجامعية.

(هـ) معوقات تطبيق القياس المقارن بالأفضل فى أستراليا:

على الرغم من المزايا والفوائد التى يحققها القياس المقارن فى التعليم الجامعى، إلا ان هناك مجموعة من المعوقات التى قد تقف حائلاً دون تطبيقه فى الجامعات الأسترالية ومنها:

- صعوبة المقارنة بين البيانات التى يتم جمعها عن المؤسسات الجامعية سواء فيما يتعلق بتكلفة العمليات الإدارية أو الخدمات الأكاديمية التى تقدمها للطلاب.
- قيام بعض الجامعات بتقديم بيانات غير حقيقية عن الممارسات داخلها.
- الافتقاد للمسئولية الجامعية فى كثير من البرامج والمشروعات الخاصة بالقياس المقارن.

وتتمثل أهم المعوقات التى تواجه القياس المقارن بالأفضل، وضمان الجودة فى أستراليا فيما يلى:

- توقع مجتمع التعليم الجامعى أن يسهم القياس المقارن وضمان الجودة فى الحفاظ على الاستقلالية المؤسسية، والإدارة الذاتية لها استناداً على الحرية الفكرية والعقلية، وتفعيل عملية الضبط من قبل الجامعات، التى افتقدت لهذه السلطة، لذا لم تستطع تحقيق التوافق بين عملية التقييم الداخلى، وعملية ضمان الجودة الخارجية.
- نقلت مؤسسات التعليم الجامعى نظم وبرامج القياس المقارن وضمان الجودة التى تؤكد على الاختلاف بين المؤسسات، ومن ثم وجد نوع من التمييز بين الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، وكذلك تزايدت حدة التأكيد على ضعف البرامج التعليم فى المؤسسات التى تستمر لعامين فقط، مما جعل الحراك الطلابى يتجه نحو الجامعات المميزة.
- تزايد تأكيد هيئات الاعتماد المتعددة على التمييز بين الجامعات، فقد ظهرت وكالات بديلة للاعتماد عندما استبعدت بعض الهيئات الجامعات وحرمتها من الاعتماد الأكاديمى، مما أدى إلى وجود نوع من الصراع من قبل هيئات الاعتماد وضمان الجودة الخاصة، والهيئات الحكومية نظراً لتبنى كل منهما سياسة مختلفة لاعتماد الجامعات.
- زيادة تكاليف عملية القياس المقارن لمؤسسات التعليم الجامعى، وعدم تحديد من يتحمل تكلفة الاعتماد، وبطء الإجراءات المتبعة من قبل هيئات الاعتماد

الصغيرة نتيجة عدم إيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في مثل هذه المؤسسات.

وبعد استعراض القياس المقارن الأفضل فى أستراليا، يتضح أنه نموذج محدود، حيث يركز على مجموعة من المبادرات الفردية، حيث قامت غالبية الجامعات الأسترالية بوضع بعض الأطر المرجعية لكى تصبح أكثر تنافسية مع مثيلاتها فى الدول المتقدمة، ولكى تحتل مكانة فى التصنيف العالمى للجامعات، كما يتبين أن معظم المشروعات التى تم تنفيذها حتى عام ١٩٩٧م لم تحقق مستوى النجاح المتوقع مقارنة بالنجاحات التى حققها القياس المقارن فى بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن القياس المقارن الموجه بحل المشكلات المؤسسية كان أكثر جدوى عن القياس المتمركز حول الأنشطة والوظائف، وذلك بسبب عدم التزام الأفراد المشاركين بالممارسات الجيدة، بالإضافة إلى الافتقاد للمسئولية الجامعية فى كثير من البرامج والمشروعات، كما يتأكد للباحث أن نجاح القياس المقارن بالأفضل يتطلب النظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة الجامعية، ناهيك عن دوره فى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٧- القياس المقارن بالأفضل فى الجامعات البريطانية:

تعد انجلترا من أكثر الدول الأوروبية التى تتم فيها عمليات التقويم والمتابعة لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد المؤسسى للتعليم، حيث بدأت أوروبا فى وضع الآليات المناسبة لكى تتابع جودة التعليم الجامعى بدولها المختلفة تأكيداً على متطلبات سوق العمل.

وقد بدأ الاهتمام بتحقيق ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعى فى إنجلترا كنتيجة للاهتمام المتزايد بالمحاسبية من قبل العاملين فى القطاع العام، وتزايد تأثير العولمة وتداعياتها، والحراك الدولى للطلاب، والتسويق العالمى لنظم التعليم الجامعى، والتزايد المستمر للتوجه نحو تدويل التعليم الجامعى بعد إنشاء الشبكة الدولية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم

العالى، وحدة المنافسة العالمية على المستوى الأكاديمى والمؤسسى، والتى أثرت بدورها على صنع السياسة التعليمية، وقد سعت إنجلترا إلى تبنى مدخل دولى لتدعيم عمليات ضمان الجودة، وتحقيق جودة المخرجات التعليمية.

ويمكن تناول القياس المقارن بالأفضل فى انجلترا على النحو التالى:

(أ) تاريخ القياس المقارن ومراحل تطوره:

ترجع بدايات القياس المقارن فى انجلترا إلى عام ١٩٦٤م حيث كان التعليم العالى البريطانى يخضع للفحص من قبل مجلس الجوائز الأكاديمية القومية (Council of National Academic Awards)، والذى تم تكوينه بهدف مراقبة الجودة والمعايير، وفى الفترة من عام ١٩٨٤ إلى ١٩٨٦م ظهرت حاجة ماسة إلى ضرورة إدخال أنظمة رسمية للتأكيد على الجودة فى الجامعات، والتى انتقلت تدريجياً من مجلس الجوائز الأكاديمية القومية إلى مؤسسات فردية.

ولم يكن ظهور القياس المقارن فى انجلترا أمراً فجائياً، بل كان نتيجة مجموعة من السياسات التى استهدفت تطوير التعليم، والتى بدأت مع منتصف عام ١٩٨٥م، وحاولت توفير التمويل اللازم للجامعات، وتوفير نوع من المحاسبية التعليمية داخلها، وتشجيع المؤسسات الجامعية على البريطانية على تحسين إنتاجيتها على ضوء مجموعة من مؤشرات الأداء لمعرفة مدى التقدم فى الانجاز، وصاحب ذلك تطبيق بعض القيم العددية فى قياس جودة الجامعات كبديل للإحصائيات الإدارية البسيطة، والتى عرفت فما بعد بـ"القياس المقارن بالأفضل.

وفى نفس العام صدر تقرير "**جارات Jarratt**" والذى أكد على ضرورة عمل الجامعات وفق أهداف إستراتيجية محددة تسعى إلى تحقيقها، وأهمية سعيها لتحقيق قيمة مضافة Value-Added، وتحديد مؤشرات لتقييم أدائها، وفى عام ١٩٨٧م تم نشر إحصائيات تتعلق بسبل إدارة الجامعات، وأخرى تتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الجامعى بانجلترا، والتى يبلغ عددها حوالى (٣٩) مؤشراً، وهى خاصة بعملية المقارنة المرجعية بين

الجامعات، كما أكدت عديد من التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية تزايد عدد لطلاب الملتحقين بالجامعات، وتلى ذلك تكوين ما يعرف بـ "لجنة موريس Morris" من قبل المجلس البوليتكنيكى لتمويل الجامعات، والتى ركزت جل عملها على تحديد بعض مؤشرات الأداء على مستوى قطاع التعليم بوجه عام، والتعليم الجامعى بوجه خاص.

وفى عام ١٩٨٨م تم وضع مجموعة من المعايير الأكاديمية من خلال لجنة نواب رؤساء الجامعات والمديرين، وفى نفس العام ظهر قانون إصلاح التعليم، وتم تأسيس مجلس لتمويل الجامعات، كما أوضحت لجنة المنح الجامعية أنه إذا لم تبدأ الجامعات فى تولى مسئولية رقابة وتحسين الجودة والمعايير، فسوف تجبر نفسها على فعل ذلك ، وبعد ذلك أوصت هذه اللجنة بتكوين وحدة فحص (تقييم) أكاديمي من خلال لجنة نواب رؤساء الجامعات والمديرين، وتكون مهمتها مراقبة آليات التأكيد على الجودة في الجامعات، وفى عام ١٩٩٠ اتخذت لجنة نواب رؤساء الجامعات خطوات فعلية لتكوين وحدة التقييم الأكاديمي، حيث تم تشكيل مجلس إدارة لها، وتحديد هدف ودور الوحدة وتحديد منهجية العمل، وكان الهدف الأساسي من الوحدة هو مراقبة الهياكل والآليات التي من خلالها تتأكد المؤسسات بنفسها من جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.

وفى عام ١٩٩١م تم الاعتراف بالمعاهد المتعددة الفروع كجامعات، وأصبح تقييم الجودة مسئولية لازمة لمجالس تمويل التعليم، ومع ظهور قانون عام ١٩٩٢ للتعليم العالى، والذى أحدث إعادة صياغة للتعليم العالى فى المملكة المتحدة، ووضع التعليم العالى فى منظومة واحدة، وقد أحدث هذا القانون ثلاث تغييرات رئيسية هى: تأسيس مجالس التمويل لإنجلترا، و اسكتلندا وويلز، يقع على عاتقها مسئولية تقديم التدابير اللازمة لتقييم جودة التعليم العالى فى المؤسسات التى قامت بتمويلها، وإلغاء مجلس الجوائز الأكاديمية القومية كهيئة مانحة للدرجة العلمية لكليات التعليم العالي، وإنهاء السياسة الفاصلة وذلك من خلال السماح لكليات الفنون المتعددة أن تستخدم كلمة جامعة، والسماح لها بمنح درجات علمية.

وقد صاحب ذلك إنشاء وحدة المراجعة الأكاديمية بواسطة الجامعات نفسها فى العقد الثامن من القرن الماضى بهدف تقييم الجودة داخلها، وقد استندت طرق التقييم فيها على نموذج للمراجعة المالية، وتقييم هياكل مؤسسات التعليم الجامعى، وميكانيزمات الجودة الداخلية، وقد تلى ذلك إنشاء مجلس تمويل التعليم الجامعى فى إنجلترا، ويختص بتقييم جودة التعليم الجامعى وفقاً لقانون إصلاح التعليم عام ١٩٩٢م، كما تم تكوين لجنة للاعتماد ويرأسها أحد قادة التعليم بهدف تقييم الجودة التعليمية، وقد أوصت بضرورة إنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد تختص بمراجعة وتقييم معايير الجودة فى التعليم العالى.

وفى عام ١٩٩٣م أكد التقرير المعنون "دليل إرشادى للجامعات فى الأوقات المثالية Times Good University Guide" على بعض الإحصائيات الصادرة عن مجلس التعليم البريطانى والتى ترتبط بمعدلات (الطالب: المعلم، والتخرج، والالتحاق بالجامعة)، وكذلك بعض الإحصائيات الصادرة عن المجلس البريطانى لتمويل التعليم الجامعى والتى تتعلق بتقييم التدريس الجامعى والبحث العلمى، كمؤشرات للأداء يمكن استخدامها فى عمل المقارنات المرجعية بين الجامعات البريطانية، وقد نتج عن هذا التقرير تنفيذ عديد من مشروعات القياس المقارن فى مجال تمويل عمليات تطوير التدريس والتعلم، يأتى فى مقدمتها مشروعين ركزا على تقييم الخبرات المشتركة بهدف تطوير الممارسات الجيدة، ونقلها عبر الجامعات المختلفة.

وفى عام ١٩٩٦م تم تنفيذ مشروع للقياس المقارن لإدارة الجودة فى التعليم بواسطة لجنة من أساتذة كليات الهندسة، وقد شمل أقسام الهندسة ببعض الجامعات البريطانية، وركز على بعض الملامح الأساسية ذات الصلة بآليات القياس المقارن وجودة التعليم الجامعى، ومنها: التقويم الذاتى، وتقاسم المعلومات وتبادلها بين الجامعات، ومراجعة النظراء، بهدف تحديد وتطوير الممارسات الجيدة، ووضع خطط إجرائية لعمليات التقييم، وقد أكدت تقارير هذا المشروع ضرورة تكوين "الشبكات المتمركزة حول تطوير النظم" والتى تربط بين الجامعات المختلفة، وقد شمل برنامج المشروع: تصميم المناهج وتطويرها، ومراجعة وتطوير البرامج الإدارية، والتوجيه والإرشاد الأكاديمى

للطلاب، ووضع المعايير القياسية، ونظم القبول والدراسة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

وقد قدم تقرير "اللجنة القومية للاستقصاء في التعليم العالي" في عام ١٩٩٧م اقتراحاً مؤداه أن القياس المقارن يجب استخدامه بواسطة الجامعات كجزء مكمل لعمليات تطوير البرامج الدراسية، وضرورة وضع مجموعة من معايير تقييم أداء المؤسسات الجامعية، كما أكد التقرير على ضرورة تشكيل فريق من الخبراء لوضع بعض الأطر والنقاط المرجعية لمقارنة المعلومات الخاصة بالمعايير القياسية للجودة، وخاصة المعايير المرتبطة بالمؤهلات، كما أشار إلى أهمية الحوكمة المؤسسية للجامعات، وضرورة تقييم أدائها كل خمس سنوات وفق معايير خارجية من قبل هيئات الجودة والاعتماد المؤسسي.

ومن هنا فقد شرعت الجامعات البريطانية في التعاون مع بعض الجامعات الأخرى ذات التخصصات المتشابهة، سواء كانت في نطاقها الجغرافي، أو على المستوى الدولي، وذلك بهدف عمل مقارنة مرجعية لأدائها وقياسه بأداء جامعة أخرى متميزة في بعض المجالات ومنها: التمويل، والإدارة والتخطيط، ونظم القبول والدراسة، وضمان الجودة التعليمية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

وفي عام ٢٠٠٣م حاولت ثلاث جامعات هي جامعة برستول Bristol، وجامعة هيرتفوردشاير Hertfordshire، وجامعة ويلز Wales، عمل مشروع للقياس المقارن بهدف تحديد نقاط القوى والضعف بها، ومقارنة مؤشرات الأداء ومعدلاته في المؤسسات الجامعية الثلاثة، وركز هذا المشروع على ثقافة المعايير وتطبيقات جودة التعليم، وبناء الهيكل الأساسي للمعايير، والاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى.

وفي عام ٢٠٠٦م شاركت بعض الجامعات البريطانية في مشروع للقياس المقارن بالأفضل يتطرق لبعض المجالات ومنها: وظائف وهيكل الجامعة، وسياسات التسجيل ونظام القبول، وتكلفة عملية القياس المقارن، وتمويلها، وتسويق البحوث العلمية، والخدمات الطلابية، وتعبئة الطلاب وتدويلهم عالمياً.

(ب) أهداف القياس المقارن بالأفضل فى انجلترا:

تتضمن أهداف القياس المقارن بالجامعات البريطانية مد القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض المعايير القياسية الخارجية لتقييم الأنشطة الداخلية، وتدعيم التزام الجامعات بتحقيق الجودة، وتفعيل عملية التقويم المؤسسى، والتقويم المستمر للأداء التنظيمي، وتحديد الأفكار الجديدة والمداخل الإبداعية فى عمليات التطوير، وتوفير إطار مرجعي للتغيير، وتطوير الممارسات الجيدة فى الجامعة، ومساعدة الجامعات على التحول نحو المنظمة المتعلمة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة فى التدريس والتعلم.

كما يهدف القياس المقارن إلى مد الأفراد العاملين بالمعايير الخارجية لقياس الأنشطة الداخلية للجامعة، ومن ثم تحديد أينما تكمن فرص التطوير والتحسين، وتحتاج هذه الأنشطة إلى مشاركة الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الجامعية متضمنة مديرى الإدارة العليا والقيادات المؤثرة فى فعاليات القياس المقارن من خلال قراراتهم الإدارية.

ويهدف القياس المقارن كإستراتيجية إدارية إلى تمكين الأفراد والمؤسسات التعليمية لكى تفكر خارج نطاق العمل، وخارج سياق المؤسسة التى يعملون بها، وخارج نطاق الوحدات الوظيفية والأقسام، فهو بمثابة عملية تعلم محكمة البنية تساعد الأفراد والمؤسسات على تحديد نقاط الضعف والقوى لديهم كأساس لعملية التقييم والتحسين الذاتى، وذلك من خلال المقارنة بين خدمات المؤسسة، ومنتجاتها، وعملياتها مع مؤسسة أخرى ذات أداء متميز، كما أنه يمثل نقطة البداية التى تبدأ بها عملية التطوير داخل المؤسسة التعليمية، حيث يساعدها على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد.

(جـ) مبادئ القياس المقارن بالأفضل:

تستند عملية القياس المقارن بالأفضل فى انجلترا إلى مجموعة من المبادئ الحاكمة لعملية المقارنة وتقييم الأداء ومنها:

- الإبداع: حيث يؤكد القياس المقارن على ضرورة أن تكون المؤسسات الجامعية مبدعة، لكى تكتسب القدرة على الاستجابة للعوامل الخارجية، وكذلك أهمية الإبداع فى التدريس الجامعى والبحث العلمى بما يتفق مع المعايير القياسية العالمية.

- التنوع والقابلية للمقارنة Diversity & Comparability: حيث إن الإبداع يؤدى على التنوع المتزايد فى البرامج والمناهج، وخاصة إذا كانت على اتصال بالجامعات الأخرى، وليست معزولة عنها.
- المحاسبية Accountability والاستقلالية Autonomy: حيث يؤكد القياس المقارن على أهمية المحاسبية والاستقلال الفكرى والمالى والإدارى في تحقيق جودة التعليم، ويهدف تقييم أداء الجامعة إلى حماية قيمها الأساسية، وخاصة أن تزايد توقعات الجامعة المرتبطة بإدارة الميزانيات والتمويل يصاحبه تزايد الاهتمام بتطبيق نظم المحاسبية وآلياتها.
- التركيز على الصالح العام: فالجامعة يمكن النظر إليها كمصلحة عامة من خلال الرؤية الحاكمة لنظام التعليم الجامعي، ولذا تتطلب فعالية القياس المقارن تحقيق التوازن بين الصالح العام والصالح الخاص.
- الحرية الأكاديمية Academic Freedom: ولا تقتصر الحرية هنا على المؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل الحرة الأكاديمية للطالب، وأعضاء هيئة التدريس، وهى تمثل فى مجملها عاملاً مساعداً لتحقيق التعليم المتميز، وتحقيق الأهداف المؤسسية الإستراتيجية.

(د) إجراءات القياس المقارن بالأفضل وإستراتيجياته:

تتم عملية القياس المقارن بالأفضل فى انجلترا وفق مجموعة من الإجراءات والخطوات وهى:

- مرحلة وضع الأساسيات: وفى هذه المرحلة يتم تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين الأداء الحالى للمؤسسة الجامعية والأداء المتوقع، ومدى وجود ممارسات تسهم فى تحسين أداء المؤسسة الجامعية، ومدى الاختلاف بين الأداء الحالي وأدائها في فترة سابقة، ومدى وجود مؤسسات ذات أداء متميز فى نفس التخصصات، وكذلك تحديد الأطر المرجعية التى يمكن استخدامها فى التقييم المؤسسى.
- اختيار نمط القياس المقارن المراد تطبيقه: حيث تتعدد أنماط القياس المقارن، حيث تطورت من التركيز على العمليات والقياس إلى المقارنات

المرجعية بين المؤسسات، ثم إلى التركيز على الممارسات الجيدة، التى يمكن الاستفادة منها، والتعلم من خبرات الآخرين، وتوظيف هذه الممارسات فى تحقيق جودة الأداء، ويحتاج ذلك إلى تطوير فهم الأفراد لأساسيات القياس المقارن، والتركيز على عمليات التحسين المستمر، وإدارة عمليات التغيير التنظيمى، وسد الفجوة التنظيمية.

- تحديد جوانب القياس المقارن: ويتم فى هذه المرحلة تخطط العمليات الإدارية والأكاديمية، وتحديد المجالات التى تحتاج إلى تطوير، ومجالات التقييم، وتحديد الأفراد والجهات المشاركة فى عملية التقييم، كما يتم مقارنة البرامج وفق الأهداف والأغراض المحددة سلفاً، ومراجعة وإعادة تصميم البرامج، والتغذية الراجعة لها، والتعاون بين النظراء الأكاديميين.
- وضع المعايير والمؤشرات: ويتم ذلك فى ضوء الممارسات الموجودة، والسياسات المتفق عليها، وتحديد بعض المعايير والمؤشرات التى يتم على ضوئها تقييم أداء المؤسسة الجامعية، ويحتاج ذلك إلى الاستفادة من تقرير الدراسة الذاتية، ومقترحات فريق النظراء، ويتم تصنيف هذه الممارسات وفقاً لعناصر المؤسسة الجامعية.
- تطبيق الأطر والمؤشرات المرجعية: ويتم ذلك وفق إستراتيجية أو مدخل محدد، والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة بهدف دعم عمليات التحسين المستمر.

(هـ) معوقات تطبيق القياس المقارن بالأفضل:

تواجه عملية تطبيق القياس المقارن بالأفضل بمؤسسات التعليم الجامعى بانجلترا مجموعة من المعوقات لعل من أبرزها ما يلى:

- عدم وجود رؤية واضحة لدى بعض القيادات الإدارية والأكاديمية حول القياس المقارن بالأفضل.
- الافتقار لخطط منهجية علمية لتطبيق آليات القياس المقارن بالأفضل.
- ضعف التحديد الواضح والدقيق لمعايير ومؤشرات تقييم الأداء.
- مقاومة التغيير والتحسين المستمر من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- نقص الدقة والموضوعية فى عمليات المقارنة المرجعية.

- ضعف حماس الأفراد العاملين لتطبيق القياس المقارن وتنفيذ عملياته.
- نقص قناعة الأفراد بأهمية القياس المقارن بالأفضل وضرورة الحاجة إليه.
- اهتمام بعض الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم الجامعى بمصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسات.
- عملية التخطيط للربط بين مؤسسات التعليم الجامعى ومثيلاتها فى الدول الأخرى.

وبعد استعراض القياس المقارن بالأفضل فى جامعات كل من أستراليا وانجلترا، يمكن استخلاص المعطيات التالية:

- **أوجه التشابه:** يتفق كلا النموذجين على أن تطور استخدام القياس المقارن، وتحقيق الجودة التعليمية فيهما قد تأثر بكثير ببعض القوى والعوامل – وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها- ومنها العامل السياسى، والعامل الاقتصادى، والعامل الاجتماعى، والعامل الثقافى، كما أن كلا النموذجين يتفقا حول مجموعة من الأهداف والتى تشكل فى مجملها نقطة انطلاق لتحقيق ضمان الجودة، حيث يسعى القياس المقارن بالأفضل إلى تحقيق جودة العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة، وذلك استناداً إلى المقارنة المرجعية بجامعات متميزة، كما يتفقا النموذجين على أن القياس المقارن بالأفضل يستند على مجموعة من الأسس والمبادئ لعل من أبرزها المحاسبية والشفافية، وتكاملية أنشطة المقارنة المرجعية، والمراجعة الأكاديمية للممارسات التعليمية.
- **أوجه الاختلاف:** توجد بعض أوجه الاختلاف بينهما فى كيفية تطبيق القياس المقارن بالأفضل ومراحل تطوره، والعوامل التى أثرت فيه، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم الجامعى تابعة ووليدة للمجتمع تتابعه فى حركته العامة، كما يختلف النموذجان من حيث أهداف القياس المقارن، ففى أستراليا يهدف إلى تحديد الممارسات الجيدة التى يمكن من خلالها تحقيق ضمان الجودة، وتحديد أولويات التطوير والتغيير داخل المؤسسة الجامعية، أما فى انجلترا فيهدف إلى توفير المعايير القياسية لتقييم أداء الجامعات، وتدعيم التزامها بتحقيق الجودة، ويختلف النموذجين

أيضاً من حيث الإستراتيجيات المستخدمة فى عملية القياس والمقارنة المرجعية، ففى أستراليا يعتمد القياس على بعض النقاط المرجعية والإستراتيجيات المقارنة المتمركزة حول الأهداف الإستراتيجية، أما فى انجلترا فيعتمد القياس على تحديد الأساسيات التى تتم عليها عملية المقارنة، وتحديد جوانب المقارنة، ووضع معايير المقارنة المرجعية، وتطبيق الأطر والمؤشرات المرجعية.

- **أوجه الاستفادة:** ويمكن الاستفادة من النموذجين من خلال التأكيد على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية ممن يعرفون الممارسات التربوية والإدارية بها فى عملية المقارنة المرجعية، وإتباع منظور تاريخى يوضح التطور فى عمليات القياس المقارن للجامعات، وتوضيح مدى تقدمها، وتتبع عمليات التطوير التى تتم داخل الجامعة، وكذلك فعاليات عملية التقويم السابقة، التلى تمثل ركيزة أساسية لإجراء التغيير فيها، والاستفادة من القياس المقارن بالأفضل فى تحسين عمليات ونظم التعليم الجامعى لكى تحقق المؤسسات الجامعية رسالتها التعليمية بطريقة أفضل، وإمكانية توظيف القياس المقارن كأداة لدعم تطبيق المعايير المناسبة فى مقابل الأطر المرجعية الخارجية، ولإجراء مزيد من عمليات التحسين المستمر، والاستفادة من هذين النموذجين فى معرفة كيفية التخطيط الجيد لتطبيق إجراءات القياس المقارن بالأفضل، وتحديد عمليات تقييم الأداء الجامعى، وإدارة الممارسات الجيدة بالجامعات، ونقل خبرات الجامعات المتقدمة والاستفادة من تجاربها، وتطبيق الرؤى والمعايير القياسية المرتبطة بالمقارنة المرجعية وإمكانية الاستفادة منها من خلال واقع الدراسات المقارنة ونتائج التطبيق فى الدول المتقدمة.

٨- دور القياس المقارن فى تحقيق التميز المؤسسى:

يسهم القياس المقارن بالأفضل فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال تحديد الأطر التي توجه المؤسسات التعليمية نحو مستقبلها التـي ترغب فـي تحقيقه، والوقوف على الميزة التنافسية لها، ويسمح لمختلف مكونات المؤسسة التعليمية من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل

من يسهم في أنشطة المؤسسة، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وفتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية المؤسسة، ويدعم تبنيهم للخطة الإستراتيجية والانتماء للمؤسسة التعليمية، كما يهدف لإحداث التوافق بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها، والسماح لها بتحديد أولوياتها.

وتتضمن إجراءات تحقيق التميز المؤسسى من خلال عملية القياس المقارن ما يلى:

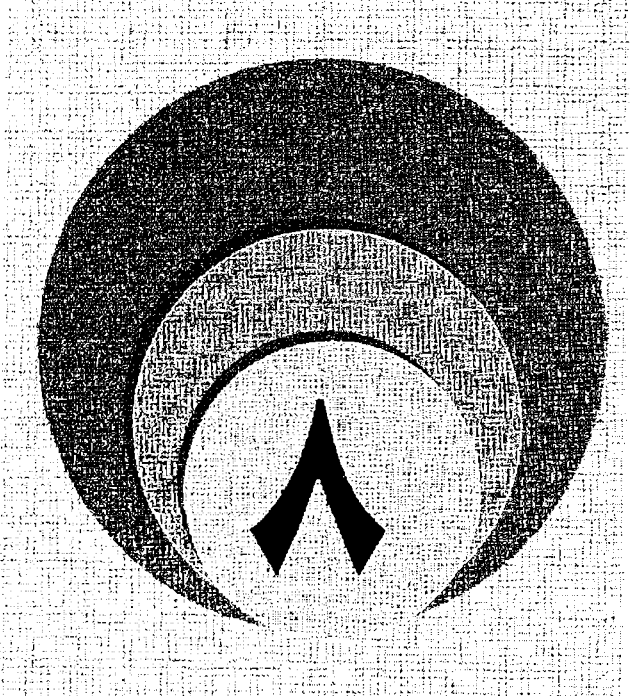
- التقييم الشامل للموقف الحالى للمؤسسة الجامعية وبيئتها فى ضوء وظائفها الجديدة: حيث يمد الجهات المشاركة برؤية واضحة عن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، والتى تؤثر على كافة الممارسات الإدارية والتعليمية التى تتم داخلها، وتحديد أهم العوامل التى تؤثر على أداء الجامعة، والطريقة التى تؤثر بها على البيئة التنظيمية لها، بالإضافة إلى التحقق من فعالية وكفاءة السياسات والممارسات الحاكمة لعمل الجامعة.
- القيام بعملية التخطيط الإستراتيجى لتحقيق ضمان الجودة والتحسين المستمر: ويتم ذلك من خلال صياغة بعض الخطط الإستراتيجية والرؤى المستقبلية لعمليات التحسين والتطوير فى الجامعة، وذلك عن طريق مشاركة جميع الأفراد العاملين، والمؤسسات المشاركة فى عملية المقارنة المرجعية، ويتطلب ذلك التزام الإدارة العليا بدعم عملية تنفيذ هذه الخطط.
- وضع برنامج للتنفيذ: ويتطلب وجود نوع من الالتزام من قبل الجميع، وتوفير الموارد اللازمة لعمليات الإصلاح المؤسسى، وتدريب الأفراد العاملين وتحفيزهم على المشاركة فى التنفيذ.
- المتابعة وتقييم الأداء بصفة مستمرة: بهدف التأكد من التقدم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها، ويحتاج ذلك إلى اتخاذ الإجراءات التى تضمن ملائمة التطوير لبيئة المؤسسة الجامعية.
- وضع مجموعة من المعايير والمؤشرات التعليمية، مع تحديد وحدات قياسها، ويمكن الاستناد إليها فى تنفيذ القياس المقارن بالأفضل، ويشمل جميع جوانب الأداء الجامعى.
- التعلم من عملية التحسين: والتأكد من تعلم المؤسسة الجامعية واستفادتها من الخطوات السابقة فى التوصل إلى مداخل جيدة للتحسين المستمر

للخدمة التعليمية التى تقدمها، ويتطلب ذلك وجود نوع من التغذية الراجعة المستمرة لعملية إدارة الأداء الجامعى.

ويتطلب تطبيق القياس المقارن بالأفضل/ المقارنة المرجعية لتحقيق التميز المؤسسى توافر مجموعة من الآليات المتطلبات لعل من أبرزها:

- مساندة الإدارة العليا لعمليات القياس المقارن بالأفضل، ويتضح ذلك فى سعيها الدائم إلى تثقيف العاملين بآليات المقارنة المرجعية، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة فى فعاليتها وأنشطتها، وتشجيع العمل الجماعى عن طريق فرق العمل، وحلقات الجودة.
- إعادة تثقيف الأفراد العاملين، والقيادات الجامعية بأهمية القياس المقارن بالأفضل، وتغيير الثقافة التنظيمية، بحيث تكون مشجعة على المقارنة المرجعية وقبول إدخال أساليب جديدة في العمل.
- تأسيس مركز للقياس المقارن بالأفضل بكل جامعة، لنشر الثقافة والقيم المتعلقة به، ونشر الوعى داخل الكليات التابعة بها بأهميته، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بها على المشاركة فى المقارنة المرجعية، ونقل الخبرات بينها وبين مثيلاتها من الجامعات العالمية.
- إعادة النظر فى التشريعات واللوائح والقوانين الجامعية، وصياغتها بالطريقة التى تسمح بدعم التعاون بين الجامعات المصرية والعربية والعالمية، وإجراء عمليات المقارنة المرجعية فيما بينها.
- تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، وتدعيم نظم التقييم متعدد الأبعاد، بحيث يتناول مختلف عناصر المنظومة الجامعية.
- تحديد الفجوة التنظيمية بين الأداء الحالى للتعليم الجامعى والأداء المتوقع، والتخطيط لسد هذه الفجوة من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات المتميزة فى الدول المتقدمة.
- ضرورة تأهيل إدارة المؤسسات الجامعية، وتوجيهها نحو تلبية احتياجات العملاء الداخلين والخارجيين، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة لدفع كفاءاتهم من خلال إكسابهم مهارات وخبرات جديدة ليؤدوا أعمالهم بشكل أفضل، وتنمية ثقافة التعلم بينهم داخل المؤسسة الجامعية، وتشجيعهم على التعلم المستمر من خبرات الآخرين.

- متابعة الأداء داخل وخارج المؤسسة الجامعية لمعرفة جوانب القصور أو الخدمات التي تحتاج إلى تحسين، وسد الفجوة بين الأداء الحالى والمتوقع.
- إعداد العنصر البشرى وتحفيزه، لإكسابهم المعلومات اللازمة وتنمية المهارات الفنية الضرورية لذلك، بما يمكنهم من إجراء المقارنات واستخدام أساليب معينة مثل: حل المشكلات، والرسوم البيانية، وتحليل البيانات، والسبب والأثر، والعصف الذهني، وخرائط المتابعة، وسلسلة الإجراءات، وخريطة باريتو.
- تقديم وسائل الحفز المادي والمعنوي، لتشجيع العاملين على المشاركة والإسهام في إيجاد الحلول، وفى استراتيجيات الجودة بطريقة ابتكارية، من خلال طرح التساؤلات حول الطرق الأفضل لعمل الأشياء، وكيفية الارتقاء إلى مستويات الأداء الأفضل.
- توفير الموارد والإمكانيات والمعلومات، والوقت والأدوات الحديثة للقيام بها، فضلاً عن أهمية بناء قاعدة حديثة للمعلومات.
- تشكيل لجنة للإشراف على تطبيق المقارنة المرجعية، وتشكيل إطار مؤسسي يتولى الإشراف على تطبيقها، وتحقيق القناعة الكاملة لدى أعضاء اللجنة بأهمية تقويم الأداء الجامعي.
- توفير المناخ المؤسسى الملائم للتغيير، ووضع إستراتيجيات فعالة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسى وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- وضع أطر لمجموعة من معايير ومؤشرات تطوير برامج التعليم الجامعى من منظور مقارن عربى وعالمي.



الفصل الثامن

متطلبات وآليات تطبيق إدارة التميز المؤسسي

الفصل الثامن

متطلبات وآليات تطبيق إدارة التميز المؤسسي

مقدمة :

يحاول هذا الفصل إلقاء النظر على كيفية تطبيق إدارة التميز، وطرح رؤية مستقبلية لعملية التطبيق، من خلال توضيح أهم مرتكزات عملية التطبيق، ومتطلبات التطبيق، وإجراءاته، ودور الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة فى فعالية تطبيق إدارة التميز، بالإضافة إلى معايير إدارة التميز المؤسسي، ويمكن استعراض هذه المحاور على النحو التالى:

١ - مرتكزات تطبيق إدارة التميز المؤسسي:

يعتمد تطبيق إدارة التميز المؤسسي على مجموعة من المرتكزات أو المقومات الأساسية لعل من أبرزها:

- **بناء ثقافة تميز الأداء فى المؤسسة:** ويتم من خلال بناء ثقافة تميز الأداء فى المؤسسة منهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها .إن ثقافة التميز تختلف اختلافا جذرياً عن منهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها .إن ثقافة التميز تختلف اختلافا جذرياً عن منهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها .إن ثقافة التميز تختلف اختلافا جذرياً عن مفهوم التميز فى الأداء.
- **دعم التطوير التنظيمي الذاتي** Self- Development: ويعد من مداخل إدارة التميز والجودة، حيث تقاس جودة المؤسسة بمدى وعيها بطبيعة عملياتها الداخلية، والعوامل التى تحكم أدائها، وتحدد علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على السيطرة على هذه العمليات وإحداث تغيرات مخططة Planned Change فيها، وتوجهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التى تستجد فى داخل وخارج المنظومة، هناك من يرى أنه من الممكن أن يدمج مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي ومدخل الأهداف للفعالية التنظيمية، وسمي هذا النموذج "نموذج الإطار المتعدد للجودة والتميز، حيث يركز هذا

النموذج على العمليات الداخلية الرئيسة للفعالية التنظيمية كما يهدف هذا الإطار إلى تسهيل مهمة المحلل الإداري لفهم العمليات للتنظيم باعتبارها المحور الذى تركز عليه فعالية المنظومة، ويتسم إطار إدارة التميز والفعالية التنظيمية ذات المتغيرات المتعددة بعدد من الخصائص أهمها:

- يبرز بوضوح مدى ديناميكية وتعقيد مفهوم الأهداف.
- يعالج المتغيرات السلوكية والتقنية والتنظيمية والبيئية من خلال مدخل النظم.
- يعطى كل متغير أهمية متساوية من حيث إمكانية تأثيره على فعالية المنظومة.
- ينقل مفهوم التميز من المرحلة التجزيئية إلى مرحلة تركز على التكامل والتوازن.

- **وجود إدارة مؤسسية فاعلة:** حيث إن التطبيق الناجح لإدارة التميز المؤسسي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تقوم بممارسة بعض الوظائف الرئيسية ومنها: بناء قدرات المؤسسة اللازمة لنجاح تطبيق الإستراتيجيات وآليات التميز، والتي تتضمن قدرات البنية التنظيمية التي تستجيب لمتطلبات التطبيق والاختيار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق، ووضع نظم الدعم الإداري والمالي المطلوب لنجاح تطبيق الإستراتيجيات، وبناء ثقافة المؤسسة التي تدعم تنفيذ الإستراتيجيات، وممارسة القيادة الإستراتيجية، والمقصود هنا أن تلتزم الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لهذا التبني والتطبيق، ويشير ذلك إلى ضرورة توافر القادة المتحمسين بصفة مستمرة بمفهوم تحقيق التميز وتحسين الأداء.
- **تدعيم التمكين الإدارى:** وتتمثل عملية التمكين فى تلك العمليات التى تساعد المؤسسة على القيام بتنفيذ مبادئ وممارسات برنامج التميز فى الأداء، ويتطلب ذلك تنمية التزام الإدارة العليا بخلق بيئة تدعم جهود هذه المؤسسة ككل وتخلق وضوح الرؤية له، وتزرع الأبطال

القادرين على إحراز التقدم والتحسين المستمر .ويمكن للدراسة الاستفادة أيضا من منهج دراسة معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية لإحراز التمكين.

- **تصميم الهيكل التنظيمي المناسب:** فنجاح تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لعملياته، ومراحل تطبيقه، بما يتلاءم مع حاجات هذه المؤسسات، ويساير نقص الخبرة في هذا المجال، وبما أن شمولية التصور إحدى مسلمات إدارة التميز المؤسسي، فإن لا يمكن تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة كنظومة ذات صفات مستقبلية، دون تحديد تصور لنظام وإدارة المؤسسة المستقبلية، ويتحدد ذلك التصور في أن إدارة المؤسسة إدارة تكيفية – إدارة معرفة، وإدارة تغيير، وإدارة تطوير.
- **دعم الاتصال المؤسسي:** حيث تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات آلما زادت كفاءة الأداء .وتعتبر الاتصالات بتطوير إستراتيجية الاتصالات حسب معطيات الزمان والمكان التي تمر بها المؤسسة .ويجب أن تراعي هذه الإستراتيجية وضع وصياغة النظم والسياسات الفعالة لكافة العناصر التي تتوقف عليها كفاءة عملية الاتصالات الناجحة بالمؤسسة، والتي تتمثل في الراسل، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والمستقبل، وبيئة الاتصال.
- **وجود نظام مؤسسي تكيفي داخل المؤسسة:** حيث يعتمد تطبيق إدارة التميز المؤسسي على توافر النظام الذي يمتلك القدرة على توقع المشكلات والتغيرات، وهو النظام القادر على حل المشكلات، والقادر على إدارة الأزمات، فتصور نظم التعليم على أنها نظم تكيفية Adaptive Systems يعني تغيراً في التصور، وتغيراً في

النظريات اللازمة لدراسة هذه النظم، ويتفق تصور نظام التعليم كنظام تكيفي، وتصور إدارة التميز المؤسسي، في أن الإدارة عبارة عن عملية اتخاذ قرار فاعل، وأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح Open System، وأن التخطيط يعني التكيف والتجاوب مع التغيير.

- **إدارة العمليات بكفاءة وفعالية**: وذلك من خلال التعرف على كيفية توصيف وإدارة ومراجعة وتحسين عملياتها، وتعتبر هذه المرحلة الموقع الأول والأفضل لبدء تميز الأعمال، فكلما كان التميز يدير المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المتداخلة وذات الاعتماد المتبادل، فإن التميز المؤسسي يفرض على المؤسسة ضرورة امتلاك نظام إدارة فعال يصمم لتقديم وتسليم كافة الاحتياجات والتوقعات لكافة الأطراف أصحاب المصلحة، وترتكز عملية صنع القرارات في المؤسسات المتميزة على المعلومات الدقيقة المرتبطة بالأداء، والعمليات وقدرة الأنظمة، ومتطلبات وتوقعات وخبرات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية، وأداء المؤسسات الأخرى المنافسة، متضمنة أين موقعي من المنافسين، ويتضمن ذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات وهي:
  - تعريف العمليات الأساسية: حيث ينبغي على المؤسسة أن تعرف وتوصف كافة العمليات الأساسية وأساليبها في التعريف والتوصيف .فضلا عن ذلك، فيجب التعرف على تأثير تلك العمليات الأساسية مبدئيا على المؤسسة ككل، ولكن أيضا على العمليات الأخرى المرتبطة.
  - اتساق وتوافق إدارة العمليات :فلابد من إنشاء ومراجعة معايير التنفيذ، والتركيز على استخدام مقاييس الأداء، والسعي لتطبيق معايير الأنظمة، فضلا عن ضرورة السعي لحل مشكلات المواجهة بين العمليات الأساسية أو مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

- مراجعة العمليات :فيجب تعريف وتحديد أولويات طرق التحسين، واستخدام المعلومات المتاحة في أنشطة التحسين.
- تحسين العمليات :ينبغي الحرص على استخدام الذكاء الخلاق في نمو وزيادة التحسين، وكذلك الحرص على أن يقود التعلم المستمر المبادئ الجديدة للتصميم، واستخدام التغذية العكسية لتحفيز الابتكار والفعالية.

- **توافر نظام معلومات إدارية:** حيث إن نظم المعلومات الإدارية تعد طريقة كلية لعرض معلومات ماضية وحاضرة تتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة ، والآثار الخارجية، وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المحدد للإسهام في اتخاذ القرار، ويعتمد إدارة التميز المؤسسى في مؤسسات التعليم إلى حد كبير على دراسة التحولات والتغييرات والنمو لما له من علاقة بالمؤسسة لاستشراف مستقبلها.
- **توافر أساليب وبرامج مرنة:** حيث إن تطبيق إدارة التميز المؤسسى يتطلب توافر مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات، وتوظيفها لصياغة الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية (أي ممارسة المعرفة بأبعادها المتعددة بصورة تكاملية)، وهو ما يدعو إلى تبني أساليب برامج تكيفية للتنبؤ بالمستقبل، ولإحداث التوافق والتكامل في منهجية إدارة التميز المؤسسى.
- **بناء إجماع من أجل التغيير:** حيث إن عدم الرضا عن الوضع الحالى والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة، وتوصيل هذه القناعة لجميع الأفراد أمراً ليس سهلاً لأن البعض يقاوم التغيير، ويتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، لذلك فمن الضرورى التغلب على هذا التضارب نحو التغيير وبناء إجماع من أجله.
- **التأكيد على التوافق مع ثقافة المؤسسة:** حيث لا يمكن نقل عمليات إدارة التميز المؤسسى من مؤسسة إلى أخرى، لأن هذه العمليات

يجب أن تتلاءم مع المؤسسة وبيئتها، لذلك فإن الفهم الواضح لثقافة المؤسسة شرطاً ضرورياً لأى عملية تخطيط ناجحة، وليس شرطاً أن تكون هذه الثقافة حديثة، فمن الممكن أن تكون حديثة، ولكنها ناقصة، وتتسم بالفوضوية المنتظمة، ولكن الأهم هو مراعاة هذه الثقافة حتى تستطيع أن نحدد من أين تبدأ عملية التخطيط.

- **تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر المؤسسة:** حيث إن إدارة التميز المؤسسى يتطلب توضيحاً لجوانب القوة والضعف فى المؤسسة التعليمية، وهذا يتطلب الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور، وهو ما يخفيه أعضاء النظام خوفاً من استخدامه ضدهم لاحقاً، وبالتالى فإن الحاجة إلى قيادة تتسم بالصراحة والانفتاح، وتشجع عليها أمراً حيوياً وهاماً لعملية التميز، وليس شرطاً أن يكون القائد خبيراً فى علمية إدارة التميز المؤسسى، بل أن يكون لديه مهارات وإمكانات تساعده فى الوصول إلى المصادر التى تمكنه من تأمين النصيحة التى يحتاجها الأفراد عند وضع الخطة وجدول التنفيذ.

٢ – متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسى:

يتطلب تطبيق إدارة التميز المؤسسى توافر مجموعة من المتطلبات منها: وجود إدارة عليا تؤمن بإدارة التميز المؤسسى، وهيكل تنظيمى واضح ومناسب للمؤسسة، وتوافر الإمكانات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وصورة واضحة عن بيئة المؤسسة، وإدراك القصور جيداً (التحليل الإستراتيجى)، وعاملين وإدارة ملتزمين بالتخطيط، وقناعة كاملة للمشاركين فى الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

ويمكن تحديد متطلبات ومقومات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات على النحو التالى:

- تأسيس وحدات تنظيمية (وحدة التطوير الإدارى) للاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصر ذات كفاءة عالية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التى يقدمها

العاملون، والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى السلطة والعاملين.

- **تشكيل فريق للتميز والجودة:** بحيث يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة الشاملة، وتتمثل أهم مسؤولياته في دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها، وتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل، وتحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة وخارجها، واقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة، وتحديد خطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها، وتحسين الجودة داخل المؤسسة، ويعتمد ذلك على تدعيم الإتصال المباشر بين مجموعة من الأفراد العاملين ينتمون لمؤسسات مختلفة، مما يسهل عملية تبادل المعرفة وتقاسمها فيما بينهم.
- تغيير ثقافة المؤسسة: حيث يعتبر تغيير ثقافة المؤسسة من أصعب المهام التي قد تسعى لإجرائها المؤسسات، إلا أنه يبقى ممكناً في حدود معينة إذا ما تم إتباع أسلوب منهجي يصاحبه قدر كبير من الصبر والمثابرة يبقى في حدود معينة، فعادة ما تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة في المؤسسة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المباديء والقيم الموجودة في المؤسسة، ومهما كان مستوى التغيير فإنه سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقدراً كبيراً من الاتصال بين إدارة المؤسسة وأفرادها، وكلما كانت دوافع التغيير قوية ومقبولة لدى أفراد المؤسسة وكان التغيير تدريجياً، كلما زادت فرص نجاحه.
- **تحسين البيئة التعليمية للمؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال تطوير شبكات الاتصالات والمعلومات بالمؤسسة ورفع كفاءتها، وتطوير موقع المؤسسة علي شبكة الإنترنت، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وإنشاء قواعد البيانات، وتطوير البريد الإلكتروني للعاملين، تطوير وتحديث الحاسبات الإلكترونية بالمؤسسة، وكذلك تعديل

وتطوير اللوائح الداخلية لإدارة نظم المعلومات بالمؤسسة، وتدريب العاملين علي استخدام نظم المعلومات.

- **إنشاء نظام معلوماتي داخل المؤسسة:** ويتكون هذا النظام من قاعدة بيانات للبرامج العلمية، وقاعدة بيانات البحوث العلمية، وقاعدة بيانات الأفراد العاملين، وقاعدة بيانات الطلبة، وقاعدة بيانات الشئون المالية والإدارية والقانونية، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من خلال إنشاء مكتبة إلكترونية تتيح الاتصال بقواعد البيانات العالمية، ومن ثم يسهل تبادل المعرفة مع الباحثين، ويسهل الحصول على مصادر المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تتيح لعضو هيئة التدريس الفرصة لنقل المعرفة وتقاسمها.
- **توفير بنية تحتية تنظيمية متطورة بالمؤسسة:** : وتتضمن ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية ومادية تسهم فى تيسير تبادل المعرفة ونقلها عبر الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، ونشرها فى المجتمع المؤسسى، وتعتمد على تحديث نظم وتكنولوجيا المعلومات بحيث تيسر عملية نقل المعرفة وتبادلها ونقلها بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهو ما يسم فى تيسير عمليات التعليم والتعلم، ويجعلها مواكبة لمجتمع المعرفة.
- **تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين:** وأهمية الدور الذى يؤدونه فى نجاح أهداف السلطة، لاسيما أنها تعتمد أسلوب العمل الجماعى على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية
- **توافر قيادة فاعلة:** بحيث تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية أهم متطلبات ومقومات وآليات إدارة التميز، وقناعة القيادات بأهمية تطبيق إدارة التميز، إذ أن التميز التنظيمي لا يتحقق بمحض الصدفة أو بإتباع

منهجيات تعتمد العفوية والتقليدية بل يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة تتبنى فلسفة إدارة التميز.

- **توافرهياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات:** بحيث تكون مترابطة ومتشابكة بعيداً عن النمط التقليدي الذي كان يكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، وإدارة التميز لا تتحقق إلا من خلال الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة.
- **التركيز على النتائج وتقييمها:** ويتحقق ذلك من خلال وضع وصياغة كافة الإرشادات الكفيلة بالتعرف على ماهية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، فأحد أهم متطلبات التميز في الأداء تتمثل في وجود نظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري، ولتفعيل تبني برنامج التميز في الأداء يجب أن لا تتجه المؤسسة للتركيز فقط على مجرد التوجه بالعميل في مدخلاتها، ولكن يجب أن يظهر هذا التوجه جلياً في تقييمها لنتائج الأداء، فمثل هذا البرنامج لا يطبق التميز في الأداء فقط لمقابلة متطلبات العميل بل أنه يركز على تحديد كيفية تحقيق إرضائهم، وتركز بعض المؤسسات على ما يعرف بخارج إرضاء العميل كمهمة أساسية للمؤسسة، ويمكن تقسيم نتائج الأداء وفق المؤشرات التالية:
  - مؤشرات البقاء والاستمرارية: وهي مؤشرات الأداء المالي التي تضمن بقاء المؤسسة في السوق.
  - مؤشرات التميز والتفوق في الأداء: وهي تلك المؤشرات التي تضمن وتؤكد وصول المؤسسة إلى مرحلة خلق قيمة للعميل، بما يزيد من قدراتها التنافسية في السوق .وتتمثل تلك المؤشرات في نتائج إرضاء العملاء ونتائج إرضاء العاملين، والتأثير على المجتمع.

كما يتطلب تطبيق إدارة التميز ضرورة توافر بعض المقومات والمتطلبات التالية:

- وجود قيادة ذات رؤيا، والتركيز دائماً على المستقبل.
- تفعيل دور المعرفة وإدارتها بكل اقتدار وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي، والتركيز على النتائج وخلق القيمة.
- التوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي، وانسياب التغذية الراجعة من جميع المصادر لتقييم الأداء.
- ربط الأهداف بالطموحات الشخصية من خلال قيام المؤسسة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين، ووضع أهداف متحدية للذات والآخرين، لا توقفها المعوقات والصعوبات المحتملة.
- البحث عن حل للمشكلات قبل وقوعها، إذ إن تحقيق المؤسسات للتميز في الأداء يتطلب منها بناء إطار منهجي يساعد في الوصول إلى التميز.

وهناك من يرى أنه توجد عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لتطبيق إدارة التميز المؤسسي بهدف تحقيق جودة التعليم ومنها:

- وضع آلية لترسيخ ثقافة إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، ثم جعلها جزءاً من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
- العمل على توفير البيانات والمعلومات المناسبة، وتقييم قاعدة البيانات الأساسية بالمؤسسة لخدمة أغراض إدارة التميز المؤسسي، والإدارة العليا، وتوفير الثقة في مصداقية هذه المعلومات.
- إنشاء قسم مستقل يتولى مهام إدارة التميز المؤسسي في المؤسسة.
- إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بالأفراد العاملين حول برنامج إدارة التميز المؤسسي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.
- حصر المفاهيم المعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على المؤسسات.

- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الإستراتيجية، وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي.
- التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية على المهارات الخاصة بإدارة التميز المؤسسى.
- توفير الإمكانات المادية والبشرية ومستلزمات إدارة التميز المؤسسى في المؤسسات التعليمية.

وتوجد عدة شروط يمكن أن تمثل أداء تشخيصية تساعد المؤسسات على إدراك وتفهم مدى استعدادها لتطبيق وتنفيذ عملية إدارة التميز المؤسسى، ولا شك أن هناك عناصر كثيرة تسهم في نجاح أو فشل عملية التخطيط، وأن هذه الشروط توضح فقط بعض القضايا التي يجب أن تضعها مؤسسات التعليم في اعتبارها عند الإعداد للتخطيط، وهذا يعني أنها تتعلق بالبيئة التي سيتم فيها التخطيط، ولا تتعلق بتنفيذ عملية التخطيط ذاتها، وتشمل هذه الشروط:

- بناء إجماع من أجل التغيير.
- التركيز على احتياجات المؤسسة التعليمية.
- التأكيد على التوافق مع ثقافة المؤسسة التعليمية.
- تعزيز مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- توافر القيادة الفعالة فى المؤسسة التعليمية.

وتوجد عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لضمان نجاح وفعالية استخدام وممارسة إدارة التميز المؤسسي بالمؤسسات منها ما يلي:

- أن يكون الغرض الأساسى للقائمين على المؤسسة (الإدارة العليا ومجلس الإدارة) هو دعم ومساندة ممارسة عملية إدارة التميز المؤسسى بطريقة أكثر فعالية.
- العمل على توفير البيانات والمعلومات المناسبة، وتقييم قاعدة البيانات الأساسية بالمؤسسة لخدمة أغراض إدارة التميز المؤسسى، والإدارة العليا، وتوفير الثقة فى مصداقية هذه المعلومات.

- أن يكون من أغراض الإدارة العليا تحقيق التنسيق، والاتفاق الكافى والمتبادل بين القائمين على عملية التخطيط ومرؤوسيهم بنجاح.
- يجب أن تتسم عملية إدارة التميز المؤسسى بالتركيز على الرؤية الشاملة، بمعنى أنه يجب أن يكون جزءاً من البرنامج الكلى لتحقيق الأهداف المحتملة في ظل التغير السريع لظروف وعوامل القوى البيئية التى تتصف بالديناميكية والتفاعل.
- يجب أن تساعد عملية إدارة التميز المؤسسى على الوعى والمعرفة بطريقة التفكير الإستراتيجى، ومعرفة الاختيار البديلة، واحتمال حدوثها.
- يجب أن تظهر الخطة الإستراتيجية العوامل الحرجة والأولويات التى يجب أن تركز عليها الإدارة، وتوليها الاهتمام الكافى.
- يجب أن ترتبط عملية إدارة التميز المؤسسى بنظام تخصيص الموارد، واستثمار رأس المال بعلاقة واضحة وقوية.
- يجب أن تمثل عملية إدارة التميز المؤسسى، ورقة عمل يمكن إدارتها والتحكم فيها.
- يجب تحقيق التواؤم والتكيف بين عملية إدارة التميز المؤسسى ومعظم الأساليب الإدارية والتخطيطية الحالية والمحتملة.
- يجب أن تكون عملية إدارة التميز المؤسسى جزء متكامل من نسيج العملية الإدارية والتنظيمية.

ويحتاج تطبيق إدارة التميز المؤسسى إلى:

- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي**: وهذا يرتبط بعملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يشمل: حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم.
- **إعادة تصميم الهيكل التمويلي**: وهذا يشمل إعادة هيكلة النظام التمويلي، وتخطيط الاحتياجات التمويلية، ودراسة وتقييم مصادر التمويل، وتوظيف الأموال، وترشيد الإنفاق.

- **تصميم وتأكيد الميزة التنافسية:** وهي تركز على عنصر التميز النسبي، وهي جوهر العمل الإداري الإستراتيجي، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تخلقها الإدارة لدى عملائها، ومن أمثلة الإستراتيجيات التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- **إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط:** هذا النشاط يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم العلاقات مع أجهزة الدولة.
- **تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار:** ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة للأفراد العاملين في المؤسسة، وخلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين، وتوثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي.

٣ - معايير إدارة التميز المؤسسى:

وتتضمن المعايير مستويات الأداء المطلوب تحقيقها فى ظروف معينة، وتعد بذلك أسس لمقارنة الأداء المؤسسى، وتشمل معايير إدارة التميز المؤسسى ما يلى:

(أ) معايير التميز فى رسالة المؤسسة وأهدافها: وتتضمن:

- وجد رسالة واضحة ومحددة لدى المؤسسة.
- عتمد المؤسسة الجودة شعارا لها.
- سعى المؤسسة لأن تكون جزءا من المجتمع.
- وجد أهداف واضحة للمؤسسة تواكب طبيعة العصر.
- شارك الأفراد العاملين فى وضع وتحديد رسالة المؤسسة.
- دعم رسالة المؤسسة الشراكة بين المؤسسة والمجتمع.
- ستند رسالة المؤسسة على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع.
- تناسب أهداف المؤسسة مع حاجات التنمية المجتمعية.
- متلك المؤسسة أهداف محددة بشكل دقيق وواقعى.
- تم تحديد أولويات أهداف المؤسسة فى ضوء رسالتها.

(ب) معايير التميز فى الإدارة المؤسسية: وتشمل:

- توفر إدارة المؤسسة مناخ التنظيمى مشجع على العمل
- تمارس إدارة المؤسسة رقابة فاعلة على الوحدات بها.
- تعمل إدارة المؤسسة على تحسين كفاءة العملية التعليمية بالمؤسسات.
- تهتم إدارة المؤسسة بالتنمية المهنية والإدارية للعاملين.
- تنظم إدارة المؤسسة اجتماعات مع العاملين لدراسة المشكلات التى تواجههم.
- تقوم إدارة المؤسسة باحتواء المعوقات الإدارية التى تواجه العاملين.
- توجد لوائح وأنظمة كافية لتحديد مسئولية كل فرد بالمؤسسة.
- تحرص إدارة المؤسسة على وضع خطط واضحة لتحقيق أهدافها.
- تحرص إدارة المؤسسة على الإشراف المستمر على العاملين بها.
- تتبع إدارة المؤسسة الأساليب الحديثة فى تسيير العمل داخلها.
- تتخذ إدارة المؤسسة القرارات بمشاركة مختلف الإدارات والأقسام.
- توظف إدارة المؤسسة البحث العلمى فى تطوير الإدارة المؤسسية.

(جـ) معايير التميز فى العاملين: وتشمل:

- حرص الأفراد العاملين على تكوين فرق عمل لبحث مشكلات المجتمع.
- نظم المؤسسة برامج للتنمية المهنية للأفراد العاملين.
- وجد معايير واضحة تحكم عملية انتداب أساتذة للتدريس بالمؤسسة.
- توافر بالمؤسسة أعضاء هيئة تدريس كفؤين وذوى مؤهلات متميزة.
- وفر المؤسسة الفرصة للأفراد العاملين لمواكبة الجديد فى تخصصاتهم.
- نظم المؤسسة ورش عمل ودورات لإعداد المعلم الجامعى وتطوير أداؤه.
- سهم المؤسسة بفعالية فى الارتقاء بكفايات الأفراد العاملين المهنية.
- وفر المؤسسة المناخ المناسب للأفراد العاملين للابتكار والإبداع.

- قدم الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشارات البحثية للمؤسسات الإنتاجية.
- حرص الأفراد العاملين على المشاركة فى أنشطة المؤسسة المختلفة.
- ساهم المؤسسة بفعالية فى الارتقاء بكفايات الأفراد العاملين الإدارية.
- وفر المؤسسة الفرص لإطلاع الأفراد العاملين بالجديد فى تخصصهم.
- ضع المؤسسة قواعد محددة لتعيين الأفراد العاملين.

(د) معايير التميز فى البرامج الدراسية: وتشمل أن:

- تتفق البرامج الدراسية مع حاجات سوق العمل
- يوجد توصيف واضح ومحدد للبرامج والمقررات الدراسية
- تتفق البرامج والمقررات مع رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تسهم البرامج فى تنمية مهارات الطالب المتعلم المختلفة.
- تتيح المؤسسة الفرصة للطلاب لاختيار التخصص وفقا لرغباتهم.
- تلبى أقسام المؤسسة وتخصصاتها احتياجات الطلاب وميولهم.
- يتيح نظام الدراسة بالمؤسسة الفرصة للطلاب لاختيار المقررات الدراسية وفقا لرغباتهم.
- تواكب المقررات والمناهج الدراسية بالمؤسسة المتغيرات المعرفية والتكنولوجية.
- يراعى محتوى البرامج والمقررات الدراسية حاجات سوق العمل.
- تتناسب المقررات الأكاديمية والتربوية مع برامج الإعداد بالمؤسسة.
- يرتبط محتوى البرامج والمقررات بحاجات المجتمع
- تتناسب المقررات التخصصية لطالب المؤسسة مع ما يدرسه طلاب المؤسسات المتخصصة.
- تتميز البرامج والمقررات الدراسية بالتنوع والمرونة.
- يتوافر لكل مقرر دراسى توصيف تدريسى وخطة دراسية.

(هـ) معايير التميز فى الطالب: وتتضمن:

- تكسب المؤسسة الطلاب المعرفة التربوية والمهنية

- تحاول المؤسسة إعداد الطالب لتوظيف التكنولوجيا فى التدريس.
- تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب.
- تتوافر فرص عمل أمام خريجى المؤسسة.
- تحرص المؤسسة على إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة فى الأنشطة المختلفة.
- تحاول المؤسسة تنمية قيم وثقافة الطالب.
- تحرص المؤسسة على تنمية مهارات وقدرات الطالب المختلفة.
- تكسب المؤسسة الطلاب المعرفة والمهارات العلمية فى مواقف الحياة.
- تنظم المؤسسة دورات وبرامج لرفع مستوى الطلاب.
- تضع المؤسسة خطط تنفيذية لتطوير ودعم أنشطة الطلاب
- تهتم المؤسسة بتقديم برامج الإرشاد الأكاديمي للطلاب
- يشارك الطلاب فى الإعداد والتخطيط للأنشطة الطلابية
- تنظم المؤسسة برامج لنشر المعرفة المعلوماتية بين الطلاب.

(و) معايير التميز فى طرق التدريس: وتشمل أن:

- يستخدم أعضاء هيئة التدريس طرقا متنوعة فى التدريس.
- تعتمد طرق التدريس على التعلم الذاتى للطلاب.
- تتيح طرق التدريس الفرصة للحوار والمناقشة.
- تسمح للطلاب بالاستكشاف والاستقصاء.
- تشجع طرق التدريس الأنشطة التى تنمى قدرات الطلاب.
- تتيح الفرصة للطلاب للإبداع والابتكار.
- يتبع أعضاء هيئة التدريس طرق تدريس غير تقليدية.

(ز) معايير التميز فى التقويم والامتحانات: وتشمل أن:

- يتم تداول معلومات عن تقويم الطلاب إلكترونيا.
- تقيم المؤسسة البرامج الدراسية بصفة دورية.
- توجد لجنة متخصصة لتقويم برامج المؤسسة.

- يشترك الأساتذة والطلاب في تقويم برامج المؤسسة
- تضع المؤسسة نظاما واضحا لتقويم أعضاء هيئة التدريس.
- تستخدم المؤسسة طرقا متنوعة لتقويم أعضاء هيئة التدريس.
- تتم عملية تقويم الطلاب وفق معايير قياسية محددة

(ح) معايير التميز فى التربية العملية/ التدريب الميدانى: وتشمل أن:

- يرتبط برنامج التربية العملية بالمقررات الدراسية الأكاديمية.
- تضع المؤسسة برامج محددة التربية العملية.
- يتم التنسيق الكامل بين المؤسسة والمدارس فى التربية العملية.
- يمارس الطالب فعاليات التدريس أثناء التربية العملية.
- يتم تدريب الطالب على طرائق التدريس فى التربية العملية.
- يتعرف الطالب على المشكلات التى تواجه المعلمين فى التربية العملية.
- تتنوع أدوات تقويم طالب التربية العملية وفقا لتخصصه.
- تمتلك المؤسسة مركزا للتربية العملية.
- تتنوع أدوات تقويم الطالب فى التربية العملية.
- تتبع المؤسسة نظام الإشراف التعاونى فى التربية العملية.
- تتعاون جميع أقسام المؤسسة فى التربية العملية

(ط) معايير التميز فى الموارد والامكانات: وتشمل أن:

- يتوفر بالمؤسسة معامل مجهزة لتدريب الطلاب.
- يتوفر بالمؤسسة الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم التى تخدم العملية التعليمية.
- يتوفر بالمؤسسة خدمة الانترنت وقواعد البيانات العالمية التى تيسر للباحثين عملهم.
- يوجد بالمؤسسة مركز للمصادر والوسائل التعليمية.
- يتناسب مبنى المؤسسة مع أعداد الطلاب المقبولة.
- تحاول المؤسسة تطوير المعامل والمكتبات لتواكب مستجدات العلم.

- تتوافر بالمؤسسة بنية تحتية متكاملة من القاعات والمعامل.
- تتوافر بالمؤسسة معامل الحاسب الآلى واللغة.
- توافر بالمؤسسة مكتبة تضم الكتب والمراجع والدوريات اللازمة لخدمة العملية التعليمية.
- يتوفر بمعامل وقاعات المؤسسة المواصفات الصحية الجيدة من حيث الإضاءة والتهوية
- تتوافر المواصفات القياسية بين مساحة المبنى وعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- تهتم إدارة المؤسسة بتحديث وتطوير المعامل بصفة مستمرة.
- تسهم مؤسسات المجتمع فى تدعيم ميزانية المؤسسة.

(ى) معايير التميز فى البحث العلمى: وتشمل أن:

- تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لإدارة الأصول المعرفية.
- توجد خطة بحثية محددة لكل من المؤسسة والأقسام العلمية.
- تضع المؤسسة نظاما محدد لقبول الطلاب بالدراسات العليا.
- تخدم البحوث العلمية بالمؤسسة المجتمع الذى توجد به.
- تضع المؤسسة ميزانية محددة خاصة ببحوث أعضاء هيئة التدريس.
- تشجع المؤسسة نظام الإشراف المشترك على الرسائل العلمية.
- توجد بالمؤسسة مجلة علمية خاصة لنشر البحوث العلمية.
- يتم عقد سيمنارات وحلقات بحث للطلاب الراغبين فى استكمال دراساتهم العليا.
- تطبق المؤسسة نظام الساعات المعتمدة فى الدراسات العليا.
- يحرص أعضاء هيئة التدريس على القيام بالبحوث العلمية المشتركة مع غيرهم.
- توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة للبحث العلمى.
- يرتبط البحث العلمى بمشكلات التربية والتعليم.
- تتنوع مجالات البحوث العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- تتوازن الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس مقارنة ببحوثهم.
- تتعدد مصادر تمويل البحوث العلمية بالمؤسسة.
- يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالأمانة العلمية والأكاديمية فى بحوثهم العلمية.

(ك) معايير التميز فى خدمة المجتمع: وتشمل أن:

- يحرص أعضاء هيئة التدريس على تكوين فرق عمل لبحث مشكلات المجتمع.
- ترتبط البحوث العلمية بالمؤسسة بقضايا التنمية والتقدم المجتمعى.
- تلبى المؤسسة متطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة.
- توجد بالمؤسسة وحدات ذات طابع خاص
- تقدم المؤسسة بعض الاستشارات العلمية لحل قضايا المجتمع.
- تمتلك المؤسسة فلسفة واضحة لدورها فى خدمة المجتمع.
- يحرص الباحثون بالمؤسسة على التعرف على مشكلات المجتمع وكيفية حلها.
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع.
- تنظم المؤسسة دورات وبرامج تدريبية للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية.
- تعقد المؤسسة مؤتمرات علمية متخصصة لمعالجة مشكلات المجتمع.
- تشارك المنظمات غير الحكومية فى تحسين العملية التعليمية بالمؤسسة.
- توجد شراكة بين المؤسسة وبعض المؤسسات الخدمية الأخرى.
- يشارك بعض أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة فى المجالس الإدارية لبعض المؤسسات الإنتاجية.
- تستفيد المؤسسات الإنتاجية من خبرات أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة.

وتوجد مجموعة من المعايير الحاكمة لإدارة التميز المؤسسى، التى تناولتها عديد من المراجع العربية والأجنبية، وبعض نماذج التميز مثل: نموذج بالدريج، والنموذج الأوروبى، وبرنامج دبى للتميز، وبرنامج أبوظبى للتميز، وبرنامج عجمان للتميز، وإصدار "معايير التعليم للأداء المتميز لعام ٢٠٠٩-٢٠١٠ الصادر عن المؤسسة المسئولة عن جائزة بالدريج للتميز، فى تحديد هذه المعايير، والتى تتمثل فى:

(أ) القيادة: وتتمثل مؤشرات هذا المعيار فى:

- امتلاك نظرة تكاملية ومحددة وواضحة حول التميز التنظيمى والكفايات اللازمة لتحقيق الجودة والتميز.
- إيجاد نوع من الالتزام المشترك بالأهداف التنظيمية، والحاجات، وفرص الإبداع، والتركيز على الأهداف الإستراتيجية، والتوجه الإستراتيجى لتطوير المؤسسة، وتحقيق الغايات الإستراتيجية.
- تفعيل التعلم التنظيمى ، وتفعيل مشاركة العاملين فى مواجهة التحديات المختلفة التى قد تواجه المؤسسة، ودعم فرص التميز المتوقعة لكل من المؤسسة، والوحدات الإدارية، والأقسام.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين والجماعات والمؤسسات الأخرى العاملة فى نفس المجال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية تامة.
- دعم ثقافة التميز من خلال تفعيل آليات التقييم والتحسين المستمر، وتجويد عملية اتخاذ القرار المرتكز على المشاركة، وحسن توزيع الموارد، والتخطيط للمستقبل وفق الممارسات المتفق عليها.
- تطوير نظام متكامل للقيادة والحوكمة لتشجيع القيادة الفعالة للمؤسسة.
- دعم نظم المحاسبية من خلال وضع الأهداف الواضحة والتقييم النظمى للمخرجات.
- تفعيل مشاركة وتحفيز دافعية الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم لدعم القدرات المؤسسية، وتشجيع التغذية الراجعة للقيادة والفعالية التنظيمية.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعى، والعمل ضمن فريق، وتدعيم عملية حل المشكلات التعاوني، والشعور بجماعية التفكير.

- دعم فرص التنمية المهنية المستدامة، وتوضيح الأطر الفلسفية والمعرفية الحاكمة للتعلم الفردى والتعلم التنظيمى.
- النظر إلى التغيير كعنصر إيجابى وضرورى لتحقيق التميز المؤسسى.

وهناك مجموعة من المعايير الفرعية التى تندرج تحت هذا المعيار وتتمثل فى:

- **تطوير القيادة العليا رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- إعداد وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد قيم مؤسسية وأهداف واضحة لها.
- إيجاد ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك.
- التعريف برؤية ورسالة المؤسسة للمعنيين جميعهم، وحشد الجهود من أجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز.
- مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية ومدى تطويرها.
- المشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة وفي المؤتمرات والندوات خاصة تلك المتعلقة بالتميز والجودة.
- المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر، وضمان الاستفادة من النتائج المترتبة عليها.
- تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات في المؤسسة وخاصة بين الوحدات التنظيمية فيها.

- **المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال بعض المؤشرات:

- وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة والإستراتيجية.
- ضمان إيجاد أنظمة فعالة لإدارة العمليات وتطبيقها.
- تحديد الجهات المسئولة عن العمليات الرئيسة في المؤسسة.

- ضمان إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي الرئيسة.
- ضمان إيجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتحديد وتعزيز عمليات التحسين المستمر.
- ضمان إيجاد نظام فعال للحوكمة في المؤسسة.

- **قدرة القيادة على التعامل مع أصحاب المصالح والمعنيين:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- التعاون مع المؤسسات والدوائر الأخرى للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة.
- إجراء مراجعة منتظمة لأهداف وممارسات المؤسسة المتعلقة باحتياجات جميع الفئات المعنية وكيفية تلبيتها والاستجابة لها.
- إيجاد قوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع المعيين جميعهم.
- الاطلاع على نتائج استبانات رأي الفئات المعنية وعلى تظلماتهم والاقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسين نتائجها.
- تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعية جميعها سواء كان هذا التقدير موجهاً لفرق عمل أو أفراد م هذه الفئات.
- المشاركة الفعالة في مبادرات موجهة لخدمة المجتمع.

- **بناء القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- الجهود الشخصية للقيادة في تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية، وفرق العمل بالأسلوب والتوقيت الملائم، بما في ذلك ضمان التقييم العادل.
- تواصل القيادة مع الموارد البشرية والاستماع إليه والتحاور مها والاستجابة لمتطلباتها.
- مساندة القيادة للأفراد على تحي خططهم وأهدافهم.

- المساهمة الشخصية للقيادة في نشاطات تنمية المواد البشرية بما في ذلك مشاركة القادة كمتدربين أو محاضرين في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- تشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وتأكيد حرص القيادة على تفويض الصلاحيات والتمكين الوظيفي للموارد البشرية.
- إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية والخدمة بما في ذلك منهجية اختبار هؤلاء القادة وتنميتهم وتدريبهم.
- الجهود الشخصية لتوفير ظروف عمل إيجابية وملائمة تلبي احتياجات العاملين، وتساعد في تطورهم المهنى.

- **توفير القيادة العليا بيئة ملائمة مشجعة على التميز:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:
  - توفير الموارد اللازمة للإبداع.
  - تشجيع المبدعين وتحفيزهم.
  - تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء.
  - تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.
- **القيادة سياسة التطوير والتغيير:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:
  - فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير في المؤسسة.
  - تحديد واختبار التغييرات الواجب إجراؤها في المؤسسة وفي علاقاتها الخارجية.
  - قيادة خطط التغيير في المؤسسة.
  - تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.
  - إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.
  - الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإدارة تأثيراتها على المعنيين جميعهم.
  - شرح عمليات التغيير ومبرراته إلى الموارد البشرية وإلى المعنيين جميعهم.
  - دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.

- قياس ومراجعة فعالية التغيير، وضمان مشاركة واستفادة المعنيين جميعهم في المعرفة المكتسبة الناجمة عن التغيير.

(ب) السياسة والإستراتيجية: ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

– **استناد سياسة وإستراتيجية المؤسسة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تجميع معلومات كافية وتحليلها تضمن فهم ومعرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة بالمؤسسة.
- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعنيين جميعهم.
- مراعاة التطورات المستقبلية وفهمها ومدى تأثيرها على المؤسسة وعلى المعنيين جميعهم.

– **اعتماد سياسة وإستراتيجية المؤسسة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية.
- الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.
- الإطلاع والتعرف على أفضل الممارسات المطبقة وضمان الاستفادة منها.
- الفهم والاستفادة من نتائج/ تأثيرات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه.
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من المعنيين جميعهم، ومن نتائج آرائهم ونظرتهم إلى المؤسسة.

– **المراجعة المستمرة لسياسة وإستراتيجية المؤسسة وتحديثها:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- إعداد وتطوير السياسة والإستراتيجية وتطويرها بما يتفق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها.

- توازن السياسة والإستراتيجية بين متطلبات وتوقعات المعنيين جميعهم.
- وجود بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات.
- التحديد الدقيق لعوامل النجاح.
- شمول الإستراتيجية للفرص الحالية والمستقبلية.
- توافق السياسة والإستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للمؤسسة.
- تجسيد السياسة والإستراتيجية لمفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- مدى مراعاة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.

– **تنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة في المؤسسة:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد الإطار العام الذي يتضمن سلسلة العمليات/ الإجراءات الرئيسة اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.
- شرح السياسة والإستراتيجية لمختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة والتعريف بها للمعنيين جميعهم خارج المؤسسة وتقييم مدى معرفتهم بها واستيعابهم لها.
- اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على المستويات جميعها في المؤسسة.
- المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف إلى المستويات المعنية جميعها، ومتابعة مدى تحقيق الإنجازات المترتبة على ذلك.
- إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الإنجاز.

(جـ) الموارد البشرية: ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

– **طرق تخطيط وإدارة الموارد البشرية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال بعض المؤشرات:

- المناهج والأساليب التي تطبقها المؤسسة لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة.

- سبل ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال للسياسة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل بالمؤسسة.
- مدى وجود سياسات واستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة.
- مدى تطبيق منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- مدى تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.

- **تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية، ووضعها في أماكن العمل، وفي الوظائف الملائمة.
- منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- إعداد الخطط التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في المؤسسة.
- تطوير وتفعيل فرص ومبادرات التعلم المستمر للأفراد وفرق العمل.
- قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
- توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموارد البشرية على الارتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمي.
- ربط الأهداف الفردية وأهداف فرق العمل مع الأهداف العامة للمؤسسة ومراجعة وتطوير هذه الأهداف بشكل منتظم.
- تقييم أداء الموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم وتوفير معلومات منتظمة للموارد البشرية عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.

- **تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تشجيع ومساندة الموارد البشرية (على مستوى الأفراد وفرق العمل) للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات.
- تشجيع مشاركة الموارد البشرية في النشاطات الرسمية وغير الرسمية.
- توفير المؤسسة للفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع العاملين على المبادرة والإبداع.
- تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينها من إنجاز المهام المكلفة بها.
- تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.
- الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.
- الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

- **الاتصال والحوار بين المؤسسة ومواردها البشرية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين المؤسسة والموارد البشرية، وتفعيل قنوات الاتصال بناءً على هذه الاحتياجات، خاصة الاتصالات على مستوى الوحدات التنظيمية.
- تطبيق إستراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء.
- تطبيق إستراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على أفضل الممارسات والإنجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.
- التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.

- **الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية ومكافأتها وتقديرها:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة على المستويات جميعها بالمؤسسة (العاملين وفرق العمل) وربطها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- زيادة الوعي والمشاركة في الموضوعات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية.

- تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة وتدعم الشعور بالانتماء لها.

(د) علاقات الشراكة والموارد: ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

- **إدارة علاقات الشراكة:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:
  - تحديد الشركاء الرئيسيين (محلياً وإقليمياً ودولياً) وفرص الشراكات الإستراتيجية بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة.
  - رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.
  - ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على المستويات كافة.
  - دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها.
  - نشر وتعميم مفاهيم ومهارات وتطبيقات الإبداع من خلال الشراكة البناءة.
  - العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير خدمات العملاء.
  - الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء.
  - الشفافية في نشر وتقييم منهجية وأساليب التعامل مع الموردين والشركاء تعديل ومراجعة العقود.
- **إدارة الموارد المالية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:
  - تطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
  - برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
  - منهجية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية.
  - إعداد نظام للتقارير المالية وتطبيقه.
  - دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها.

- تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- إعداد عمليات حوكمة رئيسة وتطبيقها على المستويات التي تتطلب ذلك كافة.

– **إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد):** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق.
- الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية).
- إدارة أمن الممتلكات.
- التخزين الأمثل للمواد.
- تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد.
- المحافظة على الموارد غير المتجددة.
- تقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.

– **إدارة الموارد التقنية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تطوير وتعميق إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- منهجية تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتوفرة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة.
- ابتكار تقنيات حديثة.
- تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر.

– **إدارة المعلومات والمعرفة:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة لدعم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.
- نشر الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة وأهميتها.
- تحديد وتصنيف وتجميع الموجودات المعرفية الضمنية والمعلنة.

- ضمان الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات.
- ضمان وجود قنوات اتصال داخلية وخارجية ملائمة في المؤسسة.
- تسهيل إمكانية الإطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخلياً وخارجياً.
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأم المعلومات والمعارف.
- توفير بيئة وبنية تحتية داعمة لإدارة المعرفة.
- زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في المؤسسة م خلال الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية.

(هـ) إدارة العمليات: ويتضمن هذا المعيار الرئيس المعايير الفرعية التالية:

- **منهجية تصميم وإدارة العمليات:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد العمليات وتصميمها خاصة الرئيسة منها واللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إيجاد نظام لإدارة العمليات وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة العمليات وتحسينها.
- تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات.
- تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات.
- مراجعة مدى فعالية الإطار العامل للعمليات في تطبيق السياسة والإستراتيجية.

- **تحسين العمليات بطرق إبداعية:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
- الاستفادة من آراء العملاء والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين، والطرق المحسنة لأداء العمليات.
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والعملاء في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.

- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الإجراءات، وتحسين العمليات.
- تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات.
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
- شرح وإيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير والتعديل للموارد البشرية والعملاء.
- ضمان تدريب العاملين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

- **تصميم وتطوير وتقديم الخدمات المرتكزة على احتياجات العملاء وتوقعاتهم:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- الاستفادة من نتائج دراسات واستطلاع رأى العملاء (أو أية وسائل أخرى للحصول على المعلومات عن أو من العملاء) لتحديد احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وللتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم حالياً.
- التنبؤ وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء.
- تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- الابتداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.

- **إدارة وتقوية علاقات العملاء:** ويمكن الحكم على هذا المعيار من خلال:

- تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع العملاء والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال.
- المبادرة للاتصال والحوار مع العملاء لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم.

- متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضى عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها.
- الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات العملاء.
- استعمال الاستبانات و/ أو أية وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من العملاء لتعزيز مستويات رضاهم.
- تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوي واقتراحات العملاء.
- تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.

(و) **النتائج:** ويمكن تقسيم هذه النتائج إلى:

- **نتائج العملاء:** ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

❖ **مقاييس رأي العملاء:** تعبر هذه المقاييس عن رأي العملاء بالمؤسسة (من خلال استبانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر وما شابه) وحسب طبيعة عمل المؤسسة يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

- الانطباع العام: ويتم الحكم عليه من خلال إمكانية الوصول، والاتصال، والمرونة، والمبادرة، والاستجابة، والعدل والاهتمام والتفهم.
- تقديم الخدمة: ويتم الحكم عليه من خلال سلوك وكفاءة العاملين، والنصيحة والدعم، والأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات، ومعالجة شكاوي العملاء، وتدريب العملاء على كيفية الحصول على الخدمة، ومدة الاستجابة.
- الخدمات: ويتم الحكم عليه من خلال الجودة والنوعية، والقيمة، ودرجة الاعتمادية، والإبداع في التصميم، ومدى ملائمة الخدمة.
- الشفافية: ويتم الحكم عليه من خلال سهولة الوصول للمعلومات، وشفافية متطلبات الحصول على الخدمة، وشفافية إجراءات الإنجاز.

❖ **مؤشرات الأداء المتعلقة بالعملاء:** وهى مقاييس أداء داخلية من أجل التنبؤ بأداء المؤسسة وتحديده وفهمه ومراقبته فيما يتعلق بالعملاء،

وحسب طبيعة عمل المؤسسة يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية: نسبة الأخطاء، والأداء مقارنة بالأهداف، ونسبة الشكاوي، والإبداع في الخدمة، ومعالجة الشكاوي، والوقت اللازم لتقديم الخدمات، والوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.

- **نتائج الموارد البشرية:** ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

❖ **مقاييس رأي الموارد البشرية:** ويمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

- التحفيز: ويتضمن: فرص التطور الوظيفي، والاتصال، والتمكين الوظيفي، والمشاركة، والقيادة، وفرص التعلم والإنجاز، والتقدير، والتقييم العادل للأداء، وسياسة وإستراتيجية المؤسسة متضمنة الرؤية والرسالة والقيم، والتدريب والتنمية.
- الرضا الوظيفي: ويشمل: النظام الإداري، وشروط وظروف العمل، والمرافق والخدمات، وبيئة الأمن والسلامة، والأمان الوظيفي، والأجور والمزايا، وعلاقات الزمالة، وإدارة التغيير، والعلاقات الإنسانية، وسياسة المؤسسة المتعلقة بالبيئة والتأثيرات المترتبة عليها، والدور المجتمعي للمؤسسة.
- الشفافية: وتتضمن: شفافية أنظمة وإجراءات الموارد البشرية، وشفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

❖ **مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية:** وهى مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة أداء المؤسسة وتحديد وفهم والتنبؤ بالمؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية، وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل النتائج التالية:

- الإنجازات: وتشمل: الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوفرة، والإنتاجية، ومستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التحفيز والمشاركة: ويتضمن: المشاركة في فرق التحسين، والمشاركة في نظم الاقتراحات، والمشاركة في برامج التدريب

والتطوير، والفوائد (القابلة للقياس) من فرق العمل، وتقدير جهود العاملين وفرق العمل، ونسبة الاستجابة لاستلاعات الرأي.

- مستويات الرضا: ويشمل: مستويات الغياب، ومستويات الإجازات المرضية، ونسبة حوادث العمل، والتظلمات، ومعدل دوران العمل.
- الخدمات المقدمة للموارد البشرية: وتتضمن: دقة خدمات شؤون العاملين، وفعالية الاتصال، وسرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات، وتقييم التدريب.

– **نتائج المجتمع:** ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

❖ **مقاييس رأي المجتمع:** وتعكس هذه المقاييس رأي المجتمع في المؤسسة بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبانات الرأي، والتقارير، واللقاءات والاجتماعات العامة، وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة يمكن أن يشمل هذا المعيار الفرعي النتائج التالية.

- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع: ويتمثل في: توفير المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع ونشرها، والمساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع، وطبيعة العلاقة والتعاون مع المؤسسات والدوائر الحكومية والجهات الأخرى.
- المشاركة في النشاطات المجتمعية: وتتضمن: المشاركة في التدريب والتعليم، ودعم المشاريع، ودعم الرياضة والنشاطات الثقافية، والجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية.
- الشفافية: وتشمل: سهولة الوصول إلى المعلومات، ومدى تعريف المؤسسة بإنجازاتها المجتمعية.

❖ **مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع:** وهى مقاييس أداء داخلية من أجل التنبؤ بأداء المؤسسة وفهمه ومراقبة الجانب المتعلق بالمجتمع وبالتزامها تجاهه، وبناء على طبيعة عمل المؤسسة فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل:

- عدد المبادرات المجتمعية.
- حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.
- تأثيرات المبادرات المجتمعية.

- **نتائج الأداء الرئيسية:** ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

❖ **مخرجات الأداء الرئيسة:** وتحدد نتائج الأداء المخطط لها وبناءً على طبيعة عمل وسياسة وإستراتيجية المؤسسة يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- النتائج المالية وتشمل: درجة الالتزام بالموازنة، وترشيد النفقات، والفائض، والعائد على الاستثمار.
- النتائج غير المالية: وتشمل: الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة، ونسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية، ونتائج التطبيقات الإلكترونية (المعاملات المنجزة، الخدمات المقدمة الاقتراحات الواردة)، وقياس معدلات الإبداع والمشاركة (عدد المشاريع الجديدة، نسبة الاقتراحات المطبقة)

❖ **مؤشرات الأداء الرئيسية:** وهى خاصة بعمليات المؤسسة من أجل تحديد نتائج الأداء المؤسسي وفهمه ومراقبته بالإضافة إلى التنبؤ به وتحسينه، وحسب طبيعة عمل وأهداف وعمليات المؤسسة، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- العمليات: وتشمل: الوقت اللازم للإنجاز، ونسبة الأخطاء، والإنتاجية، والإبداع والتحسين.
- الموارد الخارجية: وتتضمن: أداء الموردين، وأسعار الموردين، وعدد الشراكات والقيمة المضافة من الشراكات، والقيمة المضافة لمبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء، والمباني والأجهزة والمواد، وكفاءة الاستعمال، وتكاليف الصيانة.
- المعلومات والمعرفة: وتشمل: سهولة الوصول إليها، ودقتها، وملاءمتها، وتوفرها في الوقت الملائم، المشاركة وتبادل المعرفة.

٤ – دور الإدارة فى تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسى:

تعتبر الإدارة الفعالة ركيزة أساسية فى تطبيق الجودة والتميز، وتبدأ القيادة الفعالة برؤية الإدارة ووضع إستراتيجية إدارية تساعد المؤسسة فى تحديد وتوجيه مميزاتها التنافسية، وتؤدى إلى نجاحها التنظيمي والإداري، ويتضمن ذلك ابتكار وخلق قيم تنظيمية جديدة والمشاركة فى عملية صنع القرار داخل المؤسسة، والتركيز على إجراءات وأنشطة القيم المضافة الفعالة، والمستويات الإدارية فى المؤسسة التعليمية لها دور بارز فى تطبيق إدارة التميز المؤسسى بهدف تحسين جودة التعليم، حيث يتمثل دورها على النحو التالى:

(أ) دور الإدارة العليا: ويتضمن:

- وضع ومشاركة وتكوين فريق ومجلس إدارة التميز المؤسسى، وتحديد قضايا التخطيط الأساسية التى تواجه المؤسسة وطرح الحلول لها٠
- المشاركة فى فعاليات إدارة التميز المؤسسى ومراجعتها والتحسين المستمر لها٠
- قيادة وحضور برامج التدريب الجيد، وخاصة برامج إدارة التميز المؤسسى.
- تطوير وسائل الاتصال المتاحة للعاملين٠ أثناء إدارة التميز المؤسسى
- توضيح أهداف وغايات التحسين المستمر للأفراد العاملين، وتحقيق مستوى عال من الالتزام لديهم٠

(ب) دور الإدارة الوسطي: ويتضمن:

- تطوير ووضع خطط التحسين للأقسام والعمليات المسئولة عنها٠
- التأكيد على أن القيم والأهداف والسياسات وعمليات التحسين تتماشي مع أهداف المؤسسة٠
- تفعيل مدخل النظم للإدارة التميز المؤسسى وجودة التعليم للأفراد العاملين٠
- التأكيد على أن مديرى الوحدات الإدارية قد تم تدريبهم جيداً على إجراءات إدارة التميز المؤسسى.

- مد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية تفعيل عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية

(جـ) دور الإدارة التنفيذية "إدارة المؤسسة": ويتضمن:

- توضيح رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها للأفراد العاملين.
- وضع وبناء الخطط اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد عوامل النجاح والعمليات الرئيسية في تنفيذ إجراءات إدارة التميز المؤسسي.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في تطبيق إدارة التميز المؤسسي.
- تكوين فرق متعددة الوظائف لتطبيق الخطة الإستراتيجية الخاصة للمؤسسة.

ويمكن تناول دور الإدارة في تحقيق إدارة التميز من منظوين، **أولهما:** دور القيادات العليا في دعم جهود التميّز المؤسسي، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية من خلال التفاعل مع كافة العملاء والمعنيين مع المؤسسة، وأخذ مقترحاتهم وآرائهم في هذه المفاهيم بحيث تعكسها بوضوح من خلال عقد ورش العمل للمراجعة، وليتم تعديلها وتحديثها بشكل مستمر، **وثانيهما:** دور القيادة الإستراتيجية في إدارة وتطوير الموارد البشرية، ويأتي في قمة مسؤوليات القيادات الإدارية الاهتمام الجاد بموارد المؤسسة البشرية، من تخطيط وتواصل وتدريب وتأهيل وتحفيز، وبما يضمن ولائهم ويؤدي إلى إبداعهم، كما تحرص القيادات الإدارية -إضافة إلى تطويرها للكفاءات البشرية- على الاحتفاظ بهذه الكفاءات وتمكينها، ورسم المسارات الوظيفية المحفزة لها.

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم الفقى: أسرار قادة التميز، ترجمة: أميرة عرفة وعبدالرحمن توفيق، مركز بيمك للخبرات المهنية، القاهرة، ١٩٩٦.

٢- **إسماعيل محمد السيد:** الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٠.

٣- **إمارة أبوظبى:** برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبى، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٨.

٤- **إيمان أبوخضير:** تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٩ فبراير ٢٠٠٩.

٥- **أحمد المعانى:** أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثانى للتميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٨.

٦- **أحمد بطاح:** قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٦.

٧- **أحمد سعيد:** فعالية جودة المنظومة المدرسية فى مصر باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.

٨- **أحمد سيد مصطفى:** تمكين العاملين: السمات المميزة، والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولى الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

٩- **أحمد غنيم:** الثورة الإدارية المضادة – منهج القرن الحادى والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، ١٩٩٧.

١٠- **أحمد محمد غنيم:** مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤.

١١- **أسماء النسور:** أثر خصائص المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى "دراسة تطبيقية على فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو ٢٠١٠م.

١٢- **أشرف السعيد:** الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

١٣- **أميل فهمى شنودة:** أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة فى الإدارة العليا للتعليم المصرى قبل الجامعى "دراسة عينية"، المؤتمر العلمي السنوى الحادى عشر، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٢-١٣ مارس ٢٠٠٣.

١٤- **أمين عبد العزيز حسن:** إدارة الأعمال تحديات القرن الحادى والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.

١٥- **آثير عبدالأمير، حسين عبدالرسول:** إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، جامعة القادسية، فلسطين، ٢٠٠٨.

١٦- **باسم شمس الدين:** الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الأكاديمية الحديثة، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٧- **بثينة العبيدين:** العلاقة بين التمكين الإدارى وخصائص الوظيفة فى كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانى الأردبنية، رسالة ماجستير غير منشوره، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤.

١٨- **برجس الهاجرى:** العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين "دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠.

١٩- **برنارد مار:** الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامرى، مركز الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٨.

٢٠- **بيتسى بيرفوت وآخرون:** التحقيق التميز المؤسسي وإدامته في السنة الجامعية الأولي، ترجمة: أسعد غلياس/ مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦.

٢١- **بيرزكوب بينلوب:** ستة سيجما للتميز في مجال الأعمال، ترجمة محمد يوسف، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

٢٢- **بيومى ضحاوى، رضا المليجى:** التخطيط الإستراتيجي في التعليم: رؤى إستراتيجية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١.

٢٣- ________: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٠.

٢٤- **توفيق محمد عبدالمحسن:** تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١.

٢٥- **ثابت إدريس وجمال المرسى:** الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٢.

٢٦- **جراهام كيني:** التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة، ترجمة: هند السديرى، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧.

٢٧- **جمال المرسى:** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٢٨- ________ **وآخرون:** التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي،الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٢٩- **حامد الشمراني:** معايير مقترحة للجودة التعليمية فى ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة فى مدارس التعليم العام بالمملكة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.

٣٠- **حامد بدر:** الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣.

٣١- **حسن مختار:** تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي فى التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، العدد (٦)، ٢٠٠٢.

٣٢- ________: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت، القاهرة، ٢٠٠٧.

٣٣- **حسين الطراونة:** العلاقة بين التمكين الإدارى وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديرى المدارس الحكومية فى إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٦.

٣٤- **حسين العساف:** التمكين الوظيفى لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمى والاستقرار الوظيفى الطوعى لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٦.

٣٥- **حكومة دبى:** برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، دبى، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٧.

٣٦- ________: الدليل الإرشادى لمعايير النتائج في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الإصدار (٩)، برنامج دبى للأداء الحكومى المتميز، دبى، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٩.

٣٧- **حمدى محمد، مسعد الجمل:** الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية- مدخل لتجاوز القصور الإدارى إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر السنوى السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، منظومة عين شمس، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢.

٣٨- **حنان إسماعيل:** المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسى من منظور تخطيطى، مستقبل التربية العربية، المجلد الثانى عشر، العدد الثاني والأربعون، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ٢٠٠٦.

٣٩- **خالد عبد الرحيم مطر** : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

٤٠-**خليفة المسعود:** المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.

٤١- **دعاء الجعبرى:** واقع تمكين العاملين فى الجامعات العامة الفلسطينية العاملة فى الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٠.

٤٢- **دنيا العزام:** تقدير درجة فاعلية إدارة مدارس الملك عبدالله الثانى للتميز من وجهة نظر المنسوبين فيها، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة إربد، الأردن، ٢٠٠٢.

٤٣- راتب السعود: إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٨، العدد الثاني، ٢٠٠٢.

٤٤-**رافدة الحريري:** التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

٤٥-______: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٤٦- **رامى اندراوس:** درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

٤٧- ________، عادل معيقة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
٤٨- رضا المليجي: القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعى بمصر، مجلة كلية التربية، العدد (٨٧)، كلية التربية، جامعة بنها، يوليو ٢٠١١م.
٤٩- ________: نحو تعليم متميز في القرن الحادى والعشرين: رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١م.
٥٠- ________: جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات تحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١م.
٥١- ________: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١م.
٥٢- ________: إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعى "دراسة حالة على كلية التربية ببنها، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٩.
٥٣- رفعت رستم: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، الجودة في التعليم العالي، المجلد (١)، العدد (١)، ٢٠٠٤.
٥٤- رولا الضامن: تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٦.
٥٥- زكريا الدورى: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن، ٢٠٠٥.
٥٦- ________، أحمد صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
٥٧- زين القرشي: التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
٥٨- سالم القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادى العالمي، ط٢، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٨.
٥٩- سالم باعبدلله: التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه، برنامج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، الرياض، ٨ فيراير ٢٠٠٨.

٦٠- **سامر البشابشة:** أثر التمكين الإدارى فى تعزيز الإبداع التنظيمى لدى العاملين فى منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مايو ٢٠٠٨.

٦١- **سامى الصمادى:** اتجاهات المنسوبين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن اليابانى لتحسين العمل ومواجهة تحديات التنافسية فى الألفية الثالثة: القطاع الصناعى الخاص الأردنى، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠١.

٦٢-**سعد العتيبي:** تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإدارى، الاجتماع الإقليمى الثانى عشر لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، ١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤.

٦٣- **سعد ياسين:** الإدارة الإستراتيجية، دار الباروديي العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ٢٠٠٥.

٦٤- **سلامه عبدالعظيم:** أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسى "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٥)، العدد (٥٥)، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، يناير ٢٠٠٩.

٦٥- **سمير أبو الفتوح صالح:** إعادة هندسة منظومة التعليم في مصر- رؤى مستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، المؤتمر العلمى السنوى الثانى، إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم، كلية التجارة، منظومة الزقازيق، فرع بنها، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧.

٦٦- **سمير القطب:** فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.

٦٧- **سمية خفاجي:** تطبيق ممارسة معايير التميز الإدارى للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.

٦٨- **سنان الموسوى، رضا أبو حمد:** مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢.

٦٩- **سوزان دوزة:** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسى "دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى الأردنية، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٨.

٧٠- **سيد جاد الرب:** جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٨.

٧١- **شادى الفقيه:** تحفيز العاملين، السلسلة الإدارية الحديثة، دار نوبليس، لبنان، ٢٠٠٥.

٧٢- **شاكر فتحى:** إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوى الخامس "جودة التعليم الجامعى"، المجلد (١)، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠٠٥.

٧٣- **شوقى جواد، قيس المؤمن:** السياسات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.

٧٤- **صالح الرشيد:** نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال فى المنظمات العربية، المؤتمر العربى السنوى الخامس فى الإدارة "الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤.

٧٥- **صفاء الضمور:** العوامل المؤثرة على التمكين الإدارى: دراسة حالة على مركز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٨.

٧٦- **صلاح الدين الحسينى:** إطار تصورى مقترح لإنشاء مراكز للتميز البحثي فى الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٦)، العدد (٦٠)، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٩.

٧٧- **طاهر الغالبى، وائل إدريس:** الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٧.

٧٨- **عائشة عبيد:** مدخل إستراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠.

٧٩- **عادل زايد:** الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

٨٠- **عارف عطارى، عبدالله الشنفرى:** تقدير المعلمين والمعلمات فى مديريات التربية فى سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة البحرين، يونيو ٢٠٠٧.

٨١-**عامر الكبيسي:** التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.

٨٢-**عايدة خطاب:** الإدارة الإستراتيجية : المدخل إلي القرن الحادى والعشرين، ط٤، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠١.

٨٣-**عبد الحميد المغربي:** الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.

٨٤- **عبد الحميد عبدالمطلب:** الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، ٢٠١٠.

٨٥-**عبد الرحمن توفيق:** التميز الإداري والفعالية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٩.

٨٦-________: منهج الإدارة العليا: المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٣.

٨٧-**عبدالعزيز الشربيني:** الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الهيكل التنظيمي للمنشأة، الندوة العلمية حول توثيق المعلومات الإدارية، معهد الإدارة العامة، عمان، ٢٠٠٢.

٨٨- **عبدالعزيز حسن:** الإدارة المتميزة لموارد البشرية: إدارة بلا حدود، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ٢٠٠٩.

٨٩- **عبد العزيز صالح:** الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.

٩٠-**عبد الفتاح جاسم زعلان:** دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة مقارنة بين معملي بغداد والكوفة للصناعات الجلدية)، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠٠٤.

٩١-**عبدالله التمام:** الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

٩٢- **عبدالله الخلف:** ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد (١)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٧.

٩٣- **عبدالقادر العداقي:** التميز في خدمة العملاء- الزبائن، دار كنوز المعرفة، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠.

٩٤- **عطية أفندى:** تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٩٥- **علاء فرحان طالب:** أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

٩٦- **على السلمى:** السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥.

٩٧- ________: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

٩٨- ________: إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

٩٩- **على العجمى:** ١٨١ بطاقة للتميز الإداري، شركة الإبداع الفكرى للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٧.

١٠٠- **على بن عبود:** دور جوائز الجودة والتميز فى قياس وتطوير الأداء الحكومى- دولة الإمارات العربية المتحدة، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٩ فبراير ٢٠٠٩.

١٠١- **على رازق العابدى، هاشم العبادى:** استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣)، ٢٠٠٧.

١٠٢- **عوض الحداد:** مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء، مجلة إدارة العصر، العدد (٤٣)، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٣.

١٠٣- **غسان الدويرى:** إدارة التميز فى القطاع العام الأردنى "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦.

١٠٤- **غسان العمرى، سلوى السامرئى:** نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجى معاصر، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨.

١٠٥- **فاطمة عبدالحميد:** أثر المناخ التنظيمى على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

١٠٦- **فلاح الحسينى:** الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٠.

١٠٧- **فوزية الدعيلج:** رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

١٠٨- **فوزية بخش:** الإدارة الإلكترونية فى كليات البنات بالمملكة العربية السعودية فى ضوء التحولات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.

١٠٩- **فيليب سادلر:** الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١١٠- **قبطان شوقى:** إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولى الرابع "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ٩ نوفمبر ٢٠١٠.

١١١- **مأمون الدراركة، طارق شبلى:** الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.

١١٢- **مايك فريدمان، بنيامين تريجو:** فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبدالرحمن هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: ٢٠٠٦.

١١٣- **محمد إبراهيم:** الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة: المدخل للتميز التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠.

١١٤- **محمد الشديفات، يحيي الحراحشة:** أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، عدد٢، مجلد١٧، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

١١٥- **محمد الصيرفي:** التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

١١٦- ________: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

١١٧- **محمد العتيبي:** الطريق إلي الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.

١١٨- **محمد العريشي:** إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.

١١٩- **محمد الفياض:** تمكين العاملين كمدخل إدارى وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٥.

١٢٠- **محمد اللوقان:** إدارة التميز التنظيمى فى الجامعات الحكومية السعودية "تصور مقترح فى ضوء المعايير الدولية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١١.

١٢١- **محمد النعيمى وآخرون:** اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها فى تحقيق التميز فى الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٦)، الأردن، ديسمبر ٢٠١٠.

١٢٢- ________، **راتب صويص:** تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

١٢٣- **محمد جمال عمار:** مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمى ودورها فى تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.

١٢٤- **محمد عبد الغنى:** مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٢٥- ________: الإدارة من أجل التميز، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢.

١٢٦- **محمد عوض:** الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.

١٢٧- **محمد مرعي:** مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠٠٢.

١٢٨- **محمد ياغي:** قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة "دراسة ميدانية"، مجلة دراسات عمادة البحث العلمي، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، ١٩٩٥.

١٢٩- **محمود طايل:** توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ندوة التجارة الالكترونية، كلية اللغة العربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠.

١٣٠- **مدحت أبو النصر:** الأداء الإداري المتميز، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٣١- **مسعود العمارين:** أثر تطبيق إدائرة الجودة الشاملة فى بلورة التميز التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى إدارة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٧.

١٣٢- **مصطفى أبوبكر:** التنظيم الإدارى في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

١٣٣- **منذر قاسم محمد:** واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٥.

١٣٤- **منى هاكوز:** إستراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربى "إدارة التميز والتنافسية فى مؤسسات قطاع العام والخاص، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٣٥- **مها فاضل:** إدارة الأقسام الأكاديمية فى ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتى أم القرى والملك عبدالعزيز "دراسة ميدانية على شطر الطالبات"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١١.

١٣٦- **ميرفت صالح، نهلة عبدالقادر**: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١٦)، العدد (٣)، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو ٢٠١٠.

١٣٧- **ميسر الجبوري**: الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع الإشارة لجائزة الملك عبدالله للتميز، المؤتمر العلمي الثالث "إدارة الأعمال الإدارية: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ٢٠٠٩.

١٣٨- **نادية العارف**: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠١.

١٣٩- **نانسى الشمايلة**: تأثير سلوكيات الدور الإضافى فى التميز التنظيمى فى أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٤.

١٤٠- **نجم عبود**: الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤.

١٤١- **هانى العمرى**: مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز: الإجراءات ومعايير التقييم، المجلس السعودى للجودة، الرياض، ٢٠٠٤.

١٤٢- **ورغن جون**: الأقسام الفاعلة بناء الثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، ترجمة: ثائر ديب، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦.

١٤٣- **ياسر الهنداوى**: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى مصر "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، المجلد (٣١)، العدد(٢)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.

١٤٤- **ياسين الخرشة**: أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٦.

١٤٥- **ياسر غوشة**: التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، ٢١-٢٢ أكتوبر ٢٠٠٨.

١٤٦- **يحي إبراهيم:** إستراتيجيات النجـاح وأسـرار التميـز، دار التوزيـع والنشـر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠١.

١٤٧- **يحي ملحم:** التمكين كمفهوم إدارى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.

١٤٨- **يوسف بومدين:** إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحـث، العـدد (٥)، ٢٠٠٧.

١٤٩- **يوسف عبد المعطى :** الإدارة التربوية: مدخل جديد...لعالم جديـد، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

150- **Atari, A. & Hobeng T.:** Teacher Empowerment: An empirical study in Teachers Decision Making and their Satisfaction in the Malaysian Province of Malaca, Education & Development, Vol.23, 2001.

151- **Baldrige National Quality Program:** Education Criteria for Performance, Excellence, Vol.9, Gaithersburg, MD, 2010.

152- **Bell , L.:** " Strategic Planning And School Management : Full of Sound and Fury Signifying Nothing? ", Journal of Educational Administration , Vol.40, Issue 5, 2002.

153- **Bender, B. & Schuh, J.:** Using Benchmarking to inform Practice in Higher Education, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.

154- **Birbeck, D.:** Benchmarking and Peer Review of Teaching Practice for the Purpose of Evidencing Excellence in Teaching and Learning, The Journal of the Education Research Group of Adelaide, Vol.1, No.3, Feb.2000.

155- **Black, S. & Porter, L.:** Management; Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

156- **Bogler, R., & Somesh, L:** Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship in Schools, Teaching & Teacher Education, Vol.20, 2004.

157- **Burgess, E.:** Stakeholders Perception of Strategic Planning in Higher Education; A Comparative Case Study of Two Institutions, PhD Dissertation, Graduate Faculty of the University of North Dakota, 2008.

158- **Chang, G.:** Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, international Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris, 2008.

159- **Choquet, C. & Corbière, A.:** Reengineering Framework for Systems in Education. Educational Technology & Society, Vol. 9, No.4, 2006.

160- **Chuck, L.:** A Predictive Model for Benchmarking Academic Programs Using U.S New Ranking Data for Engineering College Offering Graduate Programs, PhD Dissertation, University of Central Florida, 2005.

161- **Cristina, M. & , Colurcio, M.:** The Evolving Path of TQM: Towards Business Excellence and Stakeholder Value, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5, 2006.

162- **Dahlgaard, S. & Dahlgaard, J.:** In Search of Excellence ; Past, Present, and Future, Journal of Management History, Vol.(13), Issue (4), 2007.

163- **Davis, B. & Burnham, J.:** Reengineering and Total Quality in Schools; How to Reform and Restruct your School to Meet the Challenge of the Future. Financial Times, New York, 1999.

164- ______ **& Elison, L. :** School Leadership for 21st Century: A competency & Knowledge Approach, Rutledge, London, 1999.

165- **DeVivo, S.:** The Strategic Planning Process; An Analysis at Two Small Colleges, PhD Dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2008.

166- **Dooris, M.:** Two Decades of Strategic Planning. Planning for Higher Education, Vol. 31, No.2, 2002.

167- **Druckman, D. et al., :** Enhancing Organizational Performance. National Academy Press, Washington, D.c, 1997.

168- **Dubas, M. & Nijhawan, P.:** A Test of the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Vol. (10), No.(2), Las Vegas, 2005.

169- **Dugo, M.:** Achieving Performance Excellence, New Zealand Management Journal, Vol.47, No.1, 2000.

170- **Ecung, A.:** California Community College District Planning Committee's Perceptions of the Effects of the Shared Governance Approach on the Strategic Planning Process, PhD Dissertation, Capella University, March 2007.

171- **Edwards, J. & et al:** Personal empowerment, Efficacy, and environmental characteristics, Journal of Educational Administration, Vol.40, No.1, 2002.

172- **Farrah, J. & et al:** Strategic Planning, the Foundation for Community Association Research, U.S.A, 2001.

173- **Fischer, B.:** The Relationship between Leadership, Strategic Planning, and Capital Structure of Cardinal Stretch University, PhD Dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University , 2007

174- **Fogarty, E.:** Strategic Planning as though Learning Matters; In Search of Evidence at Small Colleges, PhD Dissertation, University of Pennsylvania, 2008.

175- **Fotis, K. & Katrina, G.:** Best Practices of Greek Selected Organisations on Their Road to Business Excellence; The Contribution of the New ISO 9000: 2000 Series of Standards, The TQM Magazine, Vol.17, No.3, 2005.

176- **Garlick, S. & Pryor, G.:** Benchmarking the University; Learning About Improvement, A Report for the Department of Education, Science and Training, Australia, 2004.

177- **Gill, A.:** The Impact of Empowerment on Customer- Contact Service Employees, PhD Dissertation, Touro University International, 2004.

178- **Glover, D & Brighouse, T. :** Building the Culture of Development in Schools and Their LEA, from Bayne, Colin J. & Holly, P. : Developing Quality Schools, The Falmer Press, London, 1997.

179- **Gopal, A.:** Measurement of Performance Excellence, Total Quality Management Journal, Vol.9, No.7, 1998.

180- **Hargreaves, D. & Hopkins, D. :** Development Planning for School Improvement, Cassel, New York, 1994.

181- **Hides, M. & et al:** Implementation of EFQM Excellence Model Self Assessment in the UK Higher Education Sector ; Lessons learned from other Sectors, The TQM Magazine, Vol. (16), No. (3), 2004.

182- **Johnson, J.:** Strategic Planning in the Millard Public Schools (1989-2003), PhD Dissertation, University of Nebraska, 2004.

183- **Kamel, S. :** Managing Globally With Information Technology, Idea Group Inc. , New York, 2003.

184- **Khoo, H. & Tan, K.:** Using The Australian Business Excellence Framework to achieve Sustainable Business Excellence, Corporate Social Responsibility & Environmental Management, Vol. 9, 2002.

185- **Koch, J.** & et al: In Search of Excellence Management, Journal of Management Studies, Vol.31, Issue.5, 1994.

186- **Locket, J.** : Effective Performance Management; A strategic Guide to the Best of People, Kogan Page, London, 1992

187- **L u x t o n, A. & et al:** Strategic Planning in Higher Education, Education Department of the General Conference of Seventh-day Adventists, General Conference Department of Education, 2005.

188- **MacKinnon, K. & et al:** Benchmarking; A Manual for Australian Universities, Higher Education Division, Commonwealth in Australian, Sydney, 2000.

189- **Mashhadi, K. & et al:** A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, International Journal of Social Sciences, Vol. 2, No.4, 2007.

190- **Meinhart, R.**: Strategic Planning through Organization Lens, PhD Dissertation, George Washington University, 2004.

191- **Menon, T.**: Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach, Applied Psychology; an International Review, Vol.50, No.1, 2001.

192- **Mills, K. & Ungson, R.**: Reassessing The Limits Of Structural Empowerment; Organizational Constitution And Trust As Controls, Academy of Management Review, Vol.28, No.1, 2003.

193- **Narula, R.** : Globalization & Technology; Interdependence, Innovation Systems and Industrial Policy, Polity, Copenhagen, 2002.

194- **Nicholls, J.**: Getting Empowerment into Perspective; A Three Stage Training Framework, Empowerment in Organizations, Vol.3, No.3, 1995.

195- **Njie, T. & et al:** Top Management Commitment and Empowerment of Employees in TQM Implementation, MA Thesis, School of Engineering, University of Boras, 2008.

196- **Oakland, J.**: Total Organizational Excellence; Achieving World-Class Performance, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001.

197- **Quinn, R. & et al:** The Road to Empowerment; Seven Questions Every Leader should consider, Organizational Dynamics, Vol.26, No.2, 1997.

198- **Paisey, A.** : Organization and Management in Schools; Perspective for Practicing Teachers and Governors, 2nd Ed., Longman, London,2000.

199- **Potterfield, T.**: The Business of Employee Empowerment, Ouorum Books, Westport, 1999.

200- **Prusha, T.**: Strategic Planning in Community College Information Technology, A Delphi Study Model Program, PhD Dissertation, Iowa State University, 2006.

201- **Rammanthan, R.**: Business Excellence of Industrial Groups in Oman, Measuring Business Excellence, Vol.8, No.4, 2004.

202- **Reynolds, D.** : School Effects from Decentralization, from Chappell, W. et al., : The Reconstruction of Education; Quality, Equality, and Control, Cassel, London, 1996.

203- **Rhinesmith, S.**: A Manager's Guide to Globalization; Six Skills of Success in A Changing World, 2nd Ed. Irwin, London, 2001.

204- **Richards, C.**: A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education, PhD Dissertation, Capella University, 2009.

205- **Riches, C.** : Management for People and Performance, Roulledge, London, 1996

206- **Riza, A.**: Strategic Planning at the State's Education Institutions Serving Open and Distance Education; Which are f Non-Profit Concern, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Vol. 8, No. 1, January 2007.

207- **Roberts, G.** : Quality Planning, Control and Improvement in Research and Development, Marcel Dekker,New York,1994.

208- **Samad, S.**: Structural Characteristics and Employee Empowerment; The Role of Proactive Personality, International Review of Business Research Paper, Vol.3, No.4, 2007.

209- **Schniederjans, J. & et al**: Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria: An Empirical Study Of India ,Mexico & U.S., Quality Management Journal, Vol.(13),No.(4), 2006.

210- **Schueler, L.**: How A University President inspires and maintains a Shared Vision during a Strategic Planning Process and Its Implementation, PhD Dissertation , Faculty of the Rosier School of Education, University of Southern California, 2007.

211- **Scribner, J. & et al**: An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders, Journal of Career and Technical Education, Vol., 18, No.1, 2001.

212- **Siegerdet, C.**: Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning, PhD Dissertation, Illinois State University, 2006.

213- **Spreitzer, G.**: Psychological Empowerment in the Workplace; Dimension, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1995.

214- **Stahle, M.**: Management: TQ in a global Environment, Blackwell Business , Oxford,1995.

215- **Steed, C.**: Excellence in Higher Education Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK, Sheffield Hallam University,2002.

216- **Stevens, R.**: Strategic Planning in Education, Open University Press, London, 2004.

217- **Tapiero, C.**: The Management of Quality and Its Control, Chapman & Hall, London, 1996.

218- **Tidd, J.**: From Knowledge Management to Strategic Competence; Measuring Technological, Market and Organizational Innovation, Imperial College Press, London, 2000.

219- **Tomlinson, H.**: Educational Leadership; Personal Growth for Professional Development, SAGE Publications, London, 2004

220- **Torrington, P. et al.**: Human Resource Management, 5th Ed. Prentice Hall, New York, 2002.

221- **Townsend, T.** : Restructuring and Quality ; Issues for Tomorrow's Schools, 2nd Ed., Rutledge, London, 2000.

222- **Wall, R., & Rinehart, J.**: School-based Decision Making and the Empowerment of Secondary School Teachers, Journal of School Leadership, Vol.8, 1998.

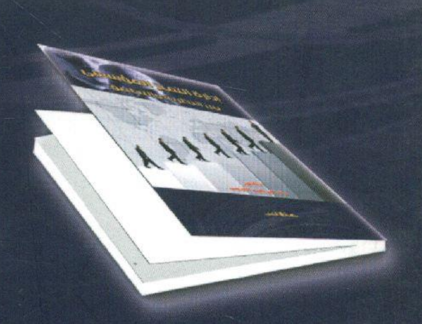
223- **Williams, T.**: Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges; Who is Leading the Process, PhD Dissertation, University of Illinois, March 2009.

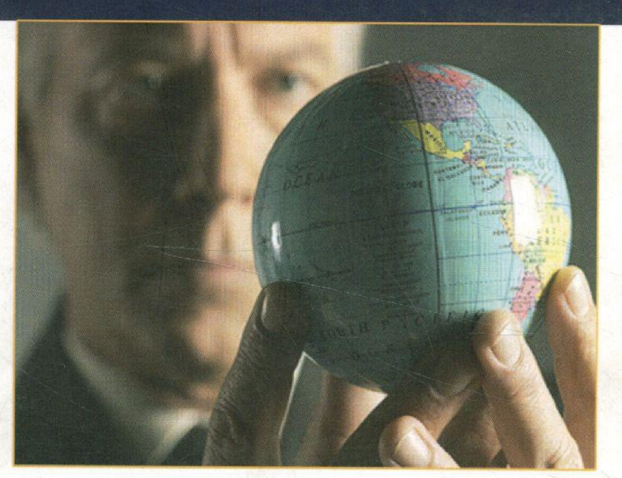
224- **Wong, K. & Evers, C.** : Leadership for Quality Schooling; International Perspectives, Routledge, London, 2003.

225- **Woodall, J. & Winstanley, D.** : Management Development; Strategy & Practice, Blackwell Business, Oxford, 2000.

226- **Wright, P. & Taylor, D.** : Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership, 2nd Ed., Prentice Hall, New York, 1998.

محتـــويات الكتاب





إدارة التميز المؤسسي

بين النظرية والتطبيق

Alamiagroup Designs & Print
01222611714

عالم الكتب



977-232-866-6